

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Natalie Kosmider**

**Kommunikationsstrategien in  
der Produktkrise – Eine Analy-  
se der Krisenkommunikation  
anhand ausgewählter  
Beispiele**

**2017**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Kommunikationsstrategien in der Produktkrise – Eine Analy- se der Krisenkommunikation anhand ausgewählter Beispiele**

Autorin:  
**Frau Natalie Kosmider**

Studiengang:  
**Angewandte Medien**

Seminargruppe:  
**AM13wK2-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dipl.-Kfm. Günther Graßau**

Zweitprüfer:  
**M.A. Silvia Brauner**

Einreichung:  
Düsseldorf, 23.01.2017

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Communication Strategies in Product Crisis – An Analysis of Crisis Communication based on selected practical examples**

author:

**Ms. Natalie Kosmider**

course of studies:

**Applied Media**

seminar group:

**AM13wK2-B**

first examiner:

**Prof. Dipl.-Kfm. Günther Graßau**

second examiner:

**M.A. Silvia Brauner**

submission:

**Düsseldorf, 23.01.2017**

---

## **Bibliografische Angaben**

Kosmider, Natalie:

Kommunikationsstrategien in der Produktkrise – Eine Analyse der Krisenkommunikation anhand ausgewählter Praxisbeispiele

Communication Strategies in Product Crisis – An Analysis of Crisis Communication based on selected practical examples

54 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit Kommunikationsstrategien in Zeiten einer Produktkrise. Dabei werden die theoretischen Grundlagen sowohl zur Produktkrise als auch zu den kommunikationswissenschaftlichen Aspekten geschaffen, die notwendig sind, um dieses Vorgehen der Unternehmenskommunikation zu verstehen. Abschließend wird die Anwendung der gewonnenen theoretisch-wissenschaftlichen Erkenntnisse anhand zweier konkreter Beispiele überprüft und der Erfolg, bei entsprechender Nutzung der Strategien, bewertet.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung .....	2
1.3 Vorgehensweise .....	3
<b>2 Produktkrise .....</b>	<b>4</b>
2.1 Definition .....	4
2.2 Vier-Phasen-Modell und Krisentypen .....	7
2.3 Ursachen einer Krise .....	11
2.4 Worst Case – Produktrückruf.....	13
<b>3 Krisenkommunikation bei Produktkrisen .....</b>	<b>16</b>
3.1 Aufgaben und Ziele der Krisenkommunikation .....	16
3.2 Krisenkommunikation im Social-Media-Zeitalter.....	17
3.3 Externe Anspruchsgruppen der Krisenkommunikation.....	19
3.4 Formulierungselemente von Kommunikationsinhalten .....	22
3.4.1 Grad der Sachbezogenheit .....	23
3.4.2 Rahmung.....	23
3.5 Kommunikationsstrategien in der Produktkrise .....	24
3.5.1 Offensive Kommunikation .....	24
3.5.2 Defensive Kommunikation.....	27
<b>4 Praxisbeispiele .....</b>	<b>31</b>
4.1 Rückrufaktion Mars.....	31
4.1.1 Hintergrundinformationen .....	31
4.1.2 Rückrufaktion .....	31
4.1.3 Krisenphasen und Krisentypisierung.....	34
4.1.4 Ursache der Produktkrise .....	34
4.1.5 Reaktionen der Verbraucher in den sozialen Medien .....	35
4.1.6 Formulierungselemente.....	37
4.1.7 Kommunikationsstrategie .....	38
4.2 Samsung Galaxy Note 7 .....	43

---

4.2.1	Hintergrundinformationen .....	43
4.2.2	Rückrufaktion .....	44
4.2.3	Krisenphasen und Krisentypisierung .....	46
4.2.4	Ursache der Produktkrise .....	47
4.2.5	Reaktionen der Verbraucher in den sozialen Medien .....	48
4.2.6	Formulierungselemente .....	49
4.2.7	Kommunikationsstrategie .....	50
<b>5</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>53</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
	<b>Internetquellen .....</b>	<b>XV</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XXII</b>

## Abkürzungsverzeichnis

**CPSC**      Consumer Protection Safety Commission

**FAQ**        Frequently Asked Questions

**RAPEX**     Rapid Exchange of Information System

**RASFF**     Rapid Alert System for Food and Feed

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Krisenmanagementkreislauf .....	9
Abbildung 2: Krisenverlaufskurven. Selbsterstellte Grafik in Anlehnung an Möhrle .....	10
Abbildung 3: Stakeholder eines Unternehmens. Selbsterstellte Grafik in Anlehnung an die verwendeten Quellen .....	20
Abbildung 4: Entscheidungsbereich für die Formulierung von Kommunikationsinhalten .....	23
Abbildung 5: Twitter-Eintrag von Jan Köppen.....	35
Abbildung 6: Twitter-Eintrag „Mars macht mobil“ .....	36
Abbildung 7: Twitter-Eintrag „SAMSUNG – wenn Unternehmen an Burnout leiden“ ...	48
Abbildung 8: Twitter-Eintrag zu den Brandvorfällen des Galaxy Note 7 .....	49



# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

„Wer nicht kommuniziert, für den kommunizieren andere.“<sup>1</sup> Mit dieser Feststellung hat Jörg Malzon-Jessen, Unternehmenssprecher der Warsteiner Eupec, bereits ein grundlegendes Problem dargelegt, dem sich Unternehmen in Krisensituationen ausgesetzt sehen.<sup>2</sup> Gerade in Zeiten, in denen die Nachfrage nach zunehmender Modellvielfalt und technischen Neuerungen von Produkten rapide steigt, steigt auch die Fehleranfälligkeit von Produkten und somit auch das Risiko einer Produktkrise,<sup>3</sup> deren Bewältigung eine kommunikationsstrategische Vorgehensweise erfordert. Eine große Herausforderung stellt hierbei die zunehmende Macht der Verbraucher dar, die aufgrund des steigenden Konkurrenzdrucks von Unternehmen den Vorteil haben, bei nicht erfüllten Bedürfnissen und Anforderungen Produkte eines anderen Herstellers zu beziehen.<sup>4</sup> Zudem können Verbraucher im heutigen digitalen Zeitalter negative Erfahrungen mit Hilfe sozialer Medien schneller publik machen und verbreiten und somit das Ausmaß einer Produktkrise verstärken.<sup>5</sup> Demnach ist einer unternehmensseitigen, auf die Krisensituation angepassten Kommunikation in Produktkrisen eine hohe Relevanz zuzuschreiben. Denn Produktkrisen können nicht nur für das Image, sondern auch für den wirtschaftlichen Erfolg oder sogar die Existenz eines Unternehmens eine Bedrohung darstellen. Insbesondere, wenn Produkte nicht nur eine schlechte Qualität haben, sondern auch schädliche oder gesundheitsgefährdende Eigenschaften aufweisen, müssen schwerwiegende Auswirkungen befürchtet werden. Konsumenten und Nutzer betroffener Produkte werden nicht nur in ihrer Gesundheit bedroht, sondern auch die Absätze der betroffenen Unternehmen können sinken, und Produktnachbesserungen,

---

<sup>1</sup> Presse-Service (2004): Krisen-PR braucht gewachsene Vertrauensbasis, 15.07.2004, in URL: <http://www.presse-service.de/data.cfm/static/580562.html> [Zugriff am 26.11.2016].

<sup>2</sup> Vgl. Presse-Service (2004): Krisen-PR braucht gewachsene Vertrauensbasis, 15.07.2004, in URL: <http://www.presse-service.de/data.cfm/static/580562.html> [Zugriff am 26.11.2016].

<sup>3</sup> Vgl. ZVEI-Akademie (o.J.): Produktrückruf – Produkthaftung – Produktsicherheit – Rückrufmanagement, in: zvei-services.de, in URL: <http://zvei-services.de/zvei-akademie/seminare-zum-thema-recht/produktrueckruf/> [Zugriff am 16.11.2016].

<sup>4</sup> Vgl. Donhauser, Jürgen (2012): Erfolgsfaktoren und Strategieansätze im europäischen Retail Business, 1. Auflage, Berlin, S. 13.

<sup>5</sup> Vgl. Zollner, Claudia (2013): Issues Management von Nonprofit-Organisationen im Web 2.0 – Chancen und Risiken in: Roither, Michael (Hrsg.) et al. (2013): Social Media in der Organisationskommunikation. Empirische Befunde und Branchenanalysen, Wiesbaden, S. 272.

Rückrufaktionen sowie Ersatzleistungen müssten finanziert werden.<sup>6</sup> Nicht selten wachsen sich also Produktkrisen zu unternehmensweit spürbaren Krisen aus.<sup>7</sup>

Im skizzierten Kontext von Produktkrisen und Krisenkommunikation sollen in der vorliegenden Arbeit folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

- Welche Strategien stehen Unternehmen in einer schwerwiegenden, existenzgefährdeten Produktkrise zur Verfügung?
- Wurden die von der Kommunikationswissenschaft empfohlenen Strategien in den konkreten Fällen der Produktkrisen von Mars und Samsung angewendet, und inwieweit waren diese erfolgreich?

## 1.2 Zielsetzung

Die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Thema „Kommunikationsstrategien in der Produktkrise – Eine Analyse der Krisenkommunikation anhand ausgewählter Praxisbeispiele“ befasst sich mit der Bedeutung von Kommunikationsstrategien, die angewendet werden können, um solche Krisen zu meistern bzw. abzuwenden. Betrachtet werden dabei zwei aktuelle Produktkrisen, die in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert wurden: der Fall eines während der Produktion in einen Schokoladenriegel geratenen Kunststoffteiles bei dem Unternehmen Mars sowie der Fall von sich überhitzenden Akkus von mobilen Endgeräten des Unternehmens Samsung.

Ziel dieser Arbeit ist es zum einem, anhand von Forschungsliteratur eine wissenschaftliche Grundlage zu Kommunikationsstrategien in einer Produktkrise herauszuarbeiten und somit aufzuweisen, welche Kommunikationsstrategien Unternehmen zur Bewältigung solcher mitunter existenzgefährdender Krisen zur Verfügung stehen, und zum anderen, anhand der Produktkrisen von Mars und Samsung zu untersuchen, ob die Unternehmen die von der Wissenschaft empfohlenen Strategien angewendet haben und inwieweit die Effektivität der theoretischen Strategien sich in der Praxis auch tatsächlich bewährt.

---

<sup>6</sup> Vgl. Ditges, Florian / Hofmann, Thorsten / Höbel, Peter (2008): Krisenkommunikation (Praxis PR), 1. Auflage, Konstanz und München, S. 211.

<sup>7</sup> Vgl. Möhrle, Hartwin (2007): Krisen-PR. Krisen erkennen, meistern und vorbeugen. Ein Handbuch von Profis für Profis, 2. Auflage, Frankfurt am Main, S. 20.

## 1.3 Vorgehensweise

Um das beschriebene Forschungsziel der vorliegenden Arbeit zu erreichen, ist ein systematisches Vorgehen notwendig. Zunächst werden hierzu die notwendigen theoretischen Grundlagen geliefert (Kapitel 2); dazu gehören, neben der Definition von Produktkrisen, eine Beschreibung der Krisenverläufe und die Nennung von möglichen Ursachen einer Produktkrise. Zudem wird die spezielle Form der Produktkrise, der Produktrückruf, thematisiert.

Anschließend erfolgen eine Darstellung der Aufgaben und Ziele der Krisenkommunikation und eine Erläuterung der Relevanz der sozialen Medien, bevor die externen Anspruchsgruppen einer Unternehmung genannt und abschließend die Formulierungselemente sowie die offensiven und defensiven Kommunikationsstrategien vorgestellt werden (Kapitel 3).

In einem praktischen Teil (Kapitel 5) werden anhand einer ausgiebigen Internetrecherche zwei aktuelle Produktkrisen – der Unternehmen Mars und Samsung – dargestellt und analysiert. Ein besonderer Fokus wird dabei nicht nur auf die Beschreibung der Krisen und deren Auswirkungen auf die Unternehmen gelegt, sondern auch auf die Untersuchung dieser Krisen vor dem Hintergrund kommunikationswissenschaftlicher Standards zur Krisenkommunikation und deren Kommunikationsstrategien.

Um die oben skizzierten Forschungsfragen eindeutig beantworten zu können, werden im Fazit die Ergebnisse aus der Analyse dargelegt und zusammengefasst (Kapitel 6).

## 2 Produktkrise

Im vorliegenden Kapitel sollen die Grundlagen, die für den weiteren Verlauf dieser Arbeit und für das Verständnis von weiterführenden Zusammenhängen relevant sind, dargelegt werden. Dabei wird zunächst eine Definition des Begriffs „Produktkrise“ und eine Beschreibung von Krisenverläufen gegeben. Anschließend werden mögliche Ursachen einer Produktkrise genannt und abschließend eine besondere Form der Produktkrise thematisiert: der Produktrückruf.

### 2.1 Definition

Eine Produktkrise bezeichnet ein Problem in der Herstellung und/oder Gestaltung eines Produktes.<sup>8</sup> Grunwald und Standop weiten diese Definition aus, indem sie eine Produktkrise beschreiben als „eine vom Anbieter nicht gewollte, außergewöhnliche Unternehmenssituation mit ambivalentem Ausgang [...] [die] Produkt(e) des Anbieters zum Gegenstand hat und die aufgrund ihrer nachteiligen Auswirkungen in Verbindung mit einer Vielzahl bereits bzw. möglicherweise betroffener Produkte eine unmittelbare Entscheidung über Gegenmaßnahmen erfordert.“<sup>9</sup> Unter einem Produkt ist jegliche Art von Gegenstand zu verstehen; darunter fallen unter anderem Konsumgüter, Lebensmittel, Immobilien, aber auch Dienstleistungen wie zum Beispiel Beratung oder Geldanlagen, aber auch Personen wie Künstler oder Schauspieler, die sich selbst als Marke vermarkten und als Produkt ihrer selbst angesehen werden können.<sup>10</sup> Im Zuge einer Produktkrise kann es darüber hinaus zur Entstehung weiterer Krisenfelder kommen, die sich auf das gesamte Unternehmen auswirken und sogar in eine Unternehmenskrise münden können.<sup>11</sup>

Nach Merten gibt es vier Szenarien, die aus einer Krise resultieren können:<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Grunwald, Guido / Standop, Dirk (2009): Kommunikationsstrategien bei Produktkrisen und Rückrufsituationen, in: Gröppel-Klein, Andrea / Germelmann, Claas Christian (Hrsg.) (2009): Medien im Marketing. Optionen der Unternehmenskommunikation, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 229, nach Krystek, Ulrich (1987): Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen, Wiesbaden, S. 6.

<sup>10</sup> Vgl. Ditges / Hofmann / Höbel (2008), S. 211f.

<sup>11</sup> Vgl. Möhrle (2007), S. 20.

<sup>12</sup> Vgl. Merten, Klaus (2014): Krise, Krisenmanagement und Krisenkommunikation, in: Thießen, Ansgar (Hrsg.) (2014): Handbuch Krisenmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 156.

- Der Zustand nach der Krise ist identisch mit dem Zustand vor der Krise.
- Der Zustand nach der Krise hat sich gegenüber dem bisherigen Zustand verbessert.
- Der Zustand nach der Krise hat sich gegenüber dem bisherigen Zustand verschlechtert.
- Die Krise mündet in eine Katastrophe.

Anhand dieser möglichen Resultate einer Krise wird ersichtlich, dass der zumeist negativ konnotierte Krisenbegriff auch eine positive Entwicklungsmöglichkeit impliziert. Demzufolge können Unternehmen von einer Krisensituation auch profitieren und gestärkt daraus hervorgehen.<sup>13</sup>

Doch zweifellos birgt eine Krise stets das Risiko, dass das Image und die Reputation eines Unternehmens nachhaltig geschädigt werden und es bei Nicht-Bewältigung der Krise zu einer Katastrophe – der Steigerungsform einer Krise – kommen kann.<sup>14</sup> Eine Katastrophe stellt eine nahezu unbeherrschbare Krisensituation dar, die die Existenz eines Unternehmens bedrohen kann und mit herkömmlichen Krisenmaßnahmen nicht zu bewältigen ist.<sup>15</sup> Zum Beispiel könnte eine Katastrophe die Folge der Einführung eines sicherheitskritischen Produkts sein, das für Personenschäden oder sogar Todesfälle verantwortlich ist.

Um eine Katastrophe zu vermeiden, ist es für Unternehmen von großer Bedeutung, die möglichen Verläufe und Entwicklungen einer Krise zu kennen, um bei deren möglichem Eintritt die Situation schnellstmöglich analysieren zu können, um anschließend konkrete Maßnahmen einleiten zu können.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Krystek, Ulrich / Lentz, Mischa (2014): Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen, in: Thießen, Ansgar (Hrsg.) (2014): Handbuch Krisenmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 31

<sup>14</sup> Vgl. Michalak, Dennis (2012): Direkte und indirekte Führung in Krisensituationen mittelständischer Unternehmen, 1. Auflage, Hamburg, S. 32f.

<sup>15</sup> Vgl. ebenda.

<sup>16</sup> Vgl. Möhrle (2007): S. 18.

Wichtig ist zudem, dass Unternehmen eine Krise überhaupt erst als solche erkennen.<sup>17</sup> Beispielsweise könnten sie eine Krise mit einer Störung oder einem Konflikt verwechseln und dementsprechend Fehlentscheidungen treffen. Daher ist es wichtig, um die Merkmale einer Produktkrise zu wissen und somit einer möglichen Fehleinschätzung der Situation entgegenzuwirken. Pepels charakterisiert eine Krise anhand folgender Merkmale:<sup>18</sup>

- ambivalenter Ausgang
- Gefährdung der Unternehmensexistenz
- zeitlich begrenzt
- gefährdet dominante Unternehmensziele
- Zeit- und Entscheidungsdruck

Demgegenüber stellt ein Konflikt keine grundlegende Gefahr für die Unternehmensexistenz dar, und eine Störung gefährdet, im Gegensatz zur Krise, nicht die dominanten Unternehmensziele.<sup>19</sup>

Nachdem nun die generellen Merkmale einer Krise aufgeführt worden sind, sind nun die typischen Eigenschaften einer Produktkrise zu ergänzen. Produktkrisen treten meist überraschend auf und haben zur Folge, dass das öffentliche Interesse explosionsartig steigt. Hinzu kommt, dass nun die Frage nach der Verantwortlichkeit im Zentrum der öffentlichen Aufmerksamkeit steht. Unternehmen haben somit eine dramatisch kürzere Reaktionszeit, müssen schnell auf Fragen der Öffentlichkeit reagieren und verantwortungsbewusst handeln – besonders wenn sich Produkte als lebensbedrohlich erweisen.<sup>20</sup> Somit steht das Unternehmen nicht nur vor der Herausforderung, einem Imageschaden und einem Vertrauensverlust entgegenzuwirken, sondern vor allem vor der Verpflichtung, die Gesundheit und das

---

<sup>17</sup> Vgl. Steinke, Lorenz (2014): Kommunizieren in der Krise. Nachhaltige PR-Werkzeuge für schwierige Zeiten, Wiesbaden, S. 79.

<sup>18</sup> Vgl. Pepels, Werner (2013): Produktmanagement. Produktinnovation – Markenpolitik – Programmplanung – Prozessorganisation, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, München, S. 1001.

<sup>19</sup> Vgl. Pepels (2013), S.1001.

<sup>20</sup> Vgl. Henning, Klaus J. (2012): Rechtliche Rahmenbedingungen in der Krise in: Bundesinstitut für Risikobewertung, 14.09.2012, S. 3, in URL: <http://www.bfr.bund.de/cm/343/rechtliche-rahmenbedingungen-in-der-krise.pdf> [Zugriff am 28.10.2016].

Leben der Verbraucher zu schützen.<sup>21</sup> Dies setzt Unternehmen unter einen enormen Handlungsdruck und stellt, auch in psychologischer Hinsicht, einen hohen Stressfaktor für die Beteiligten dar.<sup>22</sup> Vor diesem Hintergrund ist es für Unternehmen unerlässlich, dass sie sich bereits vor Eintritt einer Produktkrise mit deren möglichen Szenarien intensiv beschäftigen und Maßnahmenpläne ausarbeiten, um im Falle eines Krisenausbruchs vorbereitet zu sein.<sup>23</sup>

## 2.2 Vier-Phasen-Modell und Krisentypen

Jede Krise hat ihren ganz eigenen Charakter und kann in ihren spezifischen Ausprägungen und Prozessabläufen variieren. Dennoch lassen sich abstrahierend vier Phasen herausarbeiten, die auch von den meisten Produktkrisen durchlaufen werden:

**1. Potenzielle Krisenphase:** In dieser Phase besteht zwar ein gewisses Potenzial für den Ausbruch einer Krise, doch wird diese Gefahr von den Unternehmen nicht als solche wahrgenommen,<sup>24</sup> sondern das Unternehmen befindet sich weiterhin im Normalzustand. Dennoch ist es wichtig für Unternehmen, „sich durch Beobachtung des wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, personellen und rechtlichen Umfeldes auf mögliche Veränderungen einzustellen und Trends zu beobachten.“<sup>25</sup>

**2. Latente Krisenphase:** In dieser Phase hat das Unternehmen Anzeichen für einen bedrohlichen Sachverhalt wahrgenommen und bereits Präventivmaßnahmen eingeleitet, um das Risiko des Eintritts der Krise zu verringern.<sup>26</sup> Die Krise ist dabei aber lediglich den Angehörigen des Unternehmens bekannt und noch nicht an die Öffentlichkeit gedrungen.<sup>27</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Klindt / Glasl (2012), S. 16.

<sup>22</sup> Vgl. Möhrle (2007), S. 18.

<sup>23</sup> Vgl. Voss, Sönke (o.J.): Rückrufaktionen und Rückrufmanagement in IHK Weingarten (o.J.), in URL: [https://www.weingarten.ihk.de/innovation/Innovation\\_und\\_Technologie/Produktentwicklung/Rueckrufaktionen-und-Rueckrufmanagement/3390772#titleInText0](https://www.weingarten.ihk.de/innovation/Innovation_und_Technologie/Produktentwicklung/Rueckrufaktionen-und-Rueckrufmanagement/3390772#titleInText0) [Zugriff am 20.10.2016].

<sup>24</sup> Vgl. Puttenat, Daniela (2009): Praxishandbuch Krisenkommunikation. Von Ackermann bis Zumwinkel: PR-Störfälle und ihre Lektionen, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 35.

<sup>25</sup> Immerschitt, Wolfgang (2015): Aktive Krisenkommunikation. Erste Hilfe für Management und Krisenstab, Wiesbaden, S. 4.

<sup>26</sup> Vgl. Herrmann, Simon (2012): Kommunikation bei Krisenausbruch. Wirkung von Krisen-PR und Koordination auf die journalistische Wahrnehmung, Wiesbaden, S. 27.

<sup>27</sup> Vgl. Puttenat (2009), S. 35.

**3. Akute Krisenphase:** Zu diesem Zeitpunkt ist eine Krise bereits ausgebrochen und Präventivmaßnahmen erweisen sich als wirkungslos. Die Krise hat bereits die Öffentlichkeit erreicht und das Krisenmanagement muss zielgerichtete Bewältigungsmaßnahmen ergreifen.<sup>28</sup> Tritt eine Krise jedoch plötzlich und überraschend auf, ist es Unternehmen nicht möglich, etwaige Warnzeichen zu erkennen und präventiv zu handeln. In diesem Fall überspringt die Krise die latente Phase und tritt sogleich in die akute Phase ein.<sup>29</sup>

**4. Nach-Krisenphase:** In dieser Phase ist die Krise bereits bewältigt und das öffentliche Interesse an ihr abgeklungen. Nun ist es wichtig, dass Unternehmen die bewältigte Krise retrospektiv genau analysieren, um Frühwarnsysteme einzurichten oder zu optimieren und Konsequenzen für zukünftige Krisensituationen zu ziehen.<sup>30</sup>

Jede Krisenphase stellt für das Krisenmanagement eines Unternehmens eine große Herausforderung dar. In der potenziellen Phase werden krisenvermeidende Maßnahmen eingeleitet (Vorsorge); in der latenten Phase kommen zum einen Systeme zur Früherkennung und zum anderen Maßnahmen zur Krisenvermeidung (Vorbereitung) zum Einsatz; in der akuten Phase dient das Krisenmanagement der Bewältigung und in der Nach-Krisenphase der Nachbereitung der Krise.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. ebenda.

<sup>29</sup> Vgl. Roselieb, Frank (1999): Frühwarnsysteme in der Unternehmenskommunikation. Pentium-Prozessor und A-Klasse: Verpaßte Chancen zur Frühwarnung vor kritischen Situationen, in: Krisennavigator.de (o.J.) in URL: <http://www.krisenkommunikation.info/Fruehwarnsysteme-in-der-Unternehmenskommunikation.378.0.html> [Zugriff am 05.11.2016].

<sup>30</sup> Vgl. Roselieb (1999), in Krisennavigator.de.

<sup>31</sup> Vgl. ebenda.





Abbildung 1: Krisenmanagementkreislauf<sup>32</sup>

Eine Krise kann auch anhand ihrer Dynamik und des mit ihr verbundenen öffentlichen Interesses beschrieben und in drei zeitliche Verlaufsmodelle unterteilt werden, bei welchen der Ausbruch einer Krise im Zusammenhang mit der Öffentlichkeit steht, die die Krise kritisch betrachtet und bewertet.<sup>33</sup> Dabei wird zwischen der eruptiven, der schleichenden und der periodischen Krise unterschieden:

Die **eruptive Krise** tritt überraschend auf und erweckt ein hohes öffentliches, mediales Interesse, das jedoch schnell wieder nachlässt, weshalb die eruptive Krise nur von kurzer Dauer ist.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Bundesministerium des Inneren (Hrsg.) (2014): Leitfaden Krisenkommunikation, Berlin, S. 7.

<sup>33</sup> Vgl. Möhrle (2007), S. 24f.

<sup>34</sup> Vgl. Fiederer, Susanne / Ternés, Anabel (2017): Effiziente Krisenkommunikation – transparent und authentisch: Mit zahlreichen Praxisbeispielen, Wiesbaden, S. 20.

Die **schleichende Krise** baut sich langsam auf und verstärkt sich sukzessiv. Daher ist das mediale Interesse zu Beginn der Krise noch gering und nimmt mit deren Wachstum zu.<sup>35</sup> Ein Beispiel für eine schleichende Krise wäre etwa ein jahrelang verheimlichtes Umweltvergehen.<sup>36</sup>

Die **periodische Krise** ist dauerhaft und wiederkehrend.<sup>37</sup> Sie wird immer wieder unter neuen Gesichtspunkten entfacht und zeichnet sich durch eine intervallartige Zu- und Abnahme des Medieninteresses aus.<sup>38</sup>

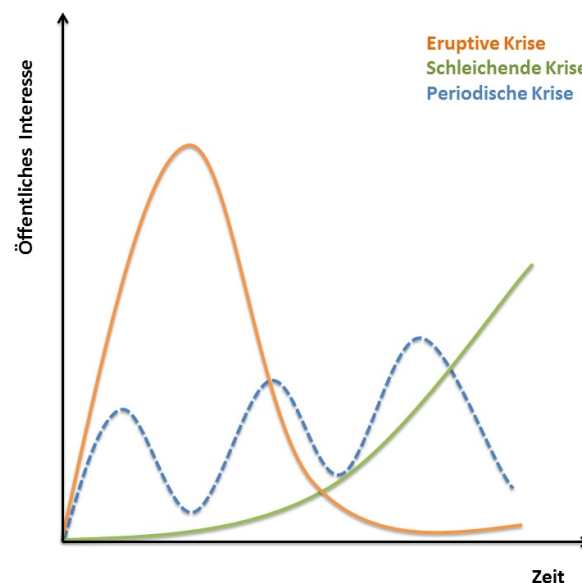


Abbildung 2: Krisenverlaufskurven. Selbsterstellte Grafik in Anlehnung an Möhrle<sup>39</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Vier-Phasen-Modell und die dreiteilige Krisenphasentypisierung zwar ähnliche Verläufe einer Krise beschreiben, dabei jedoch andere Aspekte in den Mittelpunkt stellen: Das Vier-Phasen-Modell legt den Fokus auf die Sachlichkeit der gegebenen Krisensituation, um zum Zwecke des Krisenmanagements die nötigen Aufgabenbereiche an die jeweilige Krisenphase anzupassen und bestimmen zu können, wohingegen die dreiteilige Krisentypisierung

<sup>35</sup> Vgl. Fiederer / Ternés (2017), S. 21.

<sup>36</sup> Vgl. Möhrle (2007), S. 23.

<sup>37</sup> Vgl. ebenda.

<sup>38</sup> Vgl. Fiederer / Ternés (2017), S. 21.

<sup>39</sup> Vgl. Möhrle (2007), S. 25.

den Krisenverlauf im Hinblick auf das mit der Krise verbundene öffentliche Interesse und den damit zusammenhängenden zeitlichen Eintritt der Krise fokussiert.

## 2.3 Ursachen einer Krise

Immer häufiger werden Unternehmen mit Produktkrisen konfrontiert und infolgedessen vor die Herausforderung gestellt, entsprechende Sicherheitsvorkehrungen und Maßnahmen zur Krisenbewältigung zu treffen, um einem Imageschaden und einem Vertrauensverlust entgegenzuwirken.<sup>40</sup> Durch die steigenden Ansprüche der Verbraucher – etwa nach einer umfangreichen Modellvielfalt von Produkten – werden immer mehr Innovationen in immer kürzer werdenden Zeitabständen auf den Markt gebracht, was eine wesentlich höhere potentielle Fehlerquote der Produkte zur Folge hat.<sup>41</sup> Zugleich steigt mit der Komplexität von Produkten sowie der Produktionsprozesse und Zuliefererketten<sup>42</sup> auch die Fehleranfälligkeit von Produkten. Aber auch mangelnde Qualitätskontrollen und sicherheitskritische Bauteile stellen häufige Ursachen für den Ausbruch von Produktkrisen dar,<sup>43</sup> die nicht nur für das Unternehmen gravierende negative Folgen haben, sondern auch für Verbraucher eine Gefahr darstellen können. Beispielsweise sind Lebensmittelprodukte nicht selten mit Fremdkörpern kontaminiert und stellen somit durch ihren Verzehr eine lebensbedrohliche Situation für Konsumenten dar. In solchen Fällen müssen Unternehmen schnell handeln, Verbraucher und Behörden über den Schaden informieren und gegebenenfalls einen Rückruf einleiten, wie unter anderem das Internetportal für Lebensmittelwarnung vom Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit verdeutlicht.<sup>44</sup>

Ursachen einer Produktkrise können endogenen, innerbetrieblichen oder exogenen, außerbetrieblichen Ursprungs sein.<sup>45</sup> Endogene Ursachen einer Krise meinen solche,

---

<sup>40</sup> Vgl. Ditges / Hofmann / Höbel (2008), S. 211.

<sup>41</sup> Vgl. ZVEI-Akademie (o.J.): Produktrückruf – Produkthaftung – Produktsicherheit – Rückrufmanagement, in: zvei-services.de, in URL: <http://zvei-services.de/zvei-akademie/seminare-zum-thema-recht/produktrueckruf/> [Zugriff am 16.11.2016].

<sup>42</sup> Vgl. Klindt, Thomas / Glasl, Tina (2012): Krisenfall Produktrückruf. Erfolgreiches Management – Recht – Kommunikation, Stuttgart, S. 10.

<sup>43</sup> Vgl. ebenda.

<sup>44</sup> Vgl. Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit: Lebensmittelwarnung.de. Das Portal der Bundesländer und des BVL, in URL: [http://www.lebensmittelwarnung.de/bvl-lmw-de/app/process/warnung/start/bvllmwde.p\\_oeffentlicher\\_bereich.ss\\_aktuelle\\_warnungen](http://www.lebensmittelwarnung.de/bvl-lmw-de/app/process/warnung/start/bvllmwde.p_oeffentlicher_bereich.ss_aktuelle_warnungen) [Zugriff am 04.10.2016].

<sup>45</sup> Vgl. Roselieb, Frank (1999) in Krisennavigator.de.

die durch bestimmte Handlungen des Unternehmens entstanden sind, wie zum Beispiel Personalmangel, schlechte Arbeitsbedingungen oder unzureichende Qualitätskontrollen. Exogene Ursachen hingegen liegen außerhalb des Einflussbereiches eines Unternehmens, wie etwa Lieferantenausfälle oder Konjunkturabschwächungen.<sup>46</sup>

Guillery und Ogrizek führen vier Ursachen für Produktkrisen an:<sup>47</sup>

- Gerüchte
- Produktkontaminationen
- Störfälle / Unfälle / Zwischenfälle
- Boykottierungen

Glasl und Klindt führen ergänzend Beschwerde-, Reklamations- und Rückrufsituationen als mögliche Ursachen für Produktkrisen an, die in einem engen Zusammenhang mit der negativen Konsumentenerfahrung eines Produktes stehen:

Eine **Beschwerdesituation** ist charakterisiert durch Konsumentenbeschwerden über ein Produkt, das allerdings keine Schäden oder Mängel aufweist. Denn in einer Beschwerde äußert sich lediglich der Unmut des Konsumenten hinsichtlich nicht erfüllter Anforderungen. Vielfach tauschen Unternehmen in diesen Fällen Produkte um oder nehmen Rückabwicklungen von Kaufverträgen vor. Sie sehen in Beschwerdesituationen in der Regel kein großes Risikopotenzial und greifen demzufolge nicht zu präventiven Krisenmaßnahmen. Herkömmliche Schadensbegrenzungen verringern aber nicht das öffentliche Interesse und somit auch nicht das Risiko für den Ausbruch einer Krise.<sup>48</sup>

Eine **Reklamationssituation** unterscheidet sich von einer Beschwerdesituation in rechtlicher Hinsicht. Im Gegensatz zu Beschwerden, bei welchen das Produkt lediglich die Anforderungen des Verbrauchers nicht erfüllt, beziehen sich Reklamationen auf

---

<sup>46</sup> Vgl. Mayer, Volker (2003): Operatives Krisenmanagement. Grundlagen, Methoden und Werkzeuge des ganzheitlichen Risk Management, Wiesbaden, S. 51.

<sup>47</sup> Vgl. Ogrizek, Michel / Guillery, Jean-Michel (1999): Communicating in Crisis. A theoretical and practical Guide to Crisis Management, New York, S. 1-28.

<sup>48</sup> Vgl. Klindt / Glasl (2012), S. 25.

objektive Mängel oder Schäden eines Produktes.<sup>49</sup> Das bedeutet, dass eine Reklamation einen Rechtsanspruch auf Abhilfe beinhaltet,<sup>50</sup> was zur Folge haben kann, dass Konsumenten durch Diskussionen in Internetforen oder auf Social-Media-Plattformen ein öffentliches, mediales Interesse hervorrufen, das das Unternehmen dazu veranlasst, aktives Krisenmanagement betreiben zu müssen.<sup>51</sup>

Eine **Rückrufsituation** liegt vor, wenn ein auf den Markt gebrachtes Produkt sicherheitskritische Mängel aufweist, die für den Konsumenten als Gefahr eingestuft werden. Der Produktrückruf als Sicherheitsvorkehrung ist gesetzlich festgelegt und unterliegt dem Produktsicherheitsgesetz.<sup>52</sup>

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass alle drei Situationen Risiken für den Ausbruch einer Produktkrise bergen und aus negativen Konsumentenerfahrungen hervorgehen. Auch wenn ein Produkt fehlerfrei ist, sollten Unternehmen Beschwerden von Kunden nicht unberücksichtigt lassen und Präventivmaßnahmen ergreifen, um einem Imageschaden und einem Vertrauensverlust entgegenzuwirken. Denn oftmals ist eine Verschärfung des Krisenverlaufs zu beobachten – von der Beschwerde über eine Reklamation bis hin zu einem Rückruf.<sup>53</sup>

## 2.4 Worst Case – Produktrückruf

Da es das Ziel jedes Unternehmens ist, sichere und gesundheitlich unbedenkliche Produkte auf den Markt zu bringen, können Produktrückrufe ein Worst-Case-Szenario darstellen. Sobald ein Produktschaden eine Bedrohung für den Verbraucher impliziert, ist ein Produktrückruf unabdingbar.<sup>54</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. Klindt / Glasl (2012), S. 26.

<sup>50</sup> Vgl. Grosser, Holger (o.J.): Beschwerde und Reklamation. Der Unterschied zwischen Beschwerde und Reklamation, in URL: <http://www.qm-guru.de/faq/beschwerde-und-reklamation/> [Zugriff am 31.10.2016].

<sup>51</sup> Vgl. Klindt / Glasl (2012), S. 26.

<sup>52</sup> Vgl. ebenda.

<sup>53</sup> Vgl. Klindt / Glasl (2012), S. 27.

<sup>54</sup> Vgl. Quadrantplastics: Lösungen aus Technischen Kunststoffen für die Lebensmittelindustrie. Metalldetektierbare Technische Kunststoffe, (2011), S. 2, in URL: [http://www.quadrantplastics.com/fileadmin/quadrant/documents/QEPP/EU/Brochures\\_PDF/Food/Metalldetektierbare\\_Technische\\_Kunststoffe\\_Produktbrosch%C3%BCre\\_0311.pdf](http://www.quadrantplastics.com/fileadmin/quadrant/documents/QEPP/EU/Brochures_PDF/Food/Metalldetektierbare_Technische_Kunststoffe_Produktbrosch%C3%BCre_0311.pdf) [Zugriff am 03.11.2016].

Allein in Deutschland kommt es zu 600 bis 700 Produktrückrufen pro Jahr – Tendenz steigend.<sup>55</sup> Die Gründe für diese Zunahme sind vielschichtig: Zum einen wird das Gesetz für Produktsicherheit stetig verschärft, und zum anderen leiten Unternehmen immer häufiger Rückrufaktionen ein, um dem hohen Haftungsrisiko im Falle eines Personenschadens zu entgehen.<sup>56</sup> „Für die Entscheidungsfindung zu einem Produktrückruf sind im Einzelnen die Kausalität zwischen Wahrscheinlichkeit und Gefahrenklasse sowie die Relation zwischen Rückruftkosten und Haftungskosten zu berücksichtigen“.<sup>57</sup> Demzufolge können Unternehmen anhand der Auskunft über das anzunehmende Ausmaß des Produktschadens und über die Wahrscheinlichkeit, dass dieser Schaden tatsächlich eintritt, entscheiden, ob ein Rückruf notwendig ist oder nicht. Gleichzeitig können Unternehmen durch einen vorzeitigen, freiwilligen Rückruf einen durch die Behörden angeordneten Rückruf verhindern.<sup>58</sup>

Rieß stellt fest, dass die entsprechenden Verbraucherinformationen trotz steigender Produktrückrufe vielfach unzureichend sind, was vielfach darin begründet ist, dass Unternehmen nur den nötigsten Meldepflichten nachkommen, um nicht für großen öffentlichen Aufruhr zu sorgen. Aus diesem Grund gibt es immer mehr Portale im Internet, auf denen sich Verbraucher über aktuelle Rückrufaktionen und mögliche Gefahren, die sich aus den zurückgerufenen Produkten ergeben, informieren können.<sup>59</sup> Das von der EU eingeführte Schnellwarnsystem RAPEX (Rapid Exchange of Information System) stellt ein solches Informationsportal dar; es gibt Auskunft über Konsumgüter, die Gefahren für Verbraucher bergen, und dient als Informationsgrundlage für bestehende Produktrückrufe. Ein weiteres Portal, RASFF (Rapid Alert System for Food and Feed), gibt Auskunft über kontaminierte Lebensmittel, die bereits zurückgerufen worden sind.<sup>60</sup> Da die Nachfrage nach Rückrufinformationen rasant gestiegen ist, werden diese mittlerweile auch auf sozialen Plattformen gepostet, und darüber hinaus werden spezi-

---

<sup>55</sup> Vgl. Rieß, Victoria (2015): Produktrückrufe: Durchblick für den Verbraucher, in: Erfolgsfaktor Transparenz, 17.07.2015, in URL: <http://www.transparenz.net/produktrueckrufe-durchblick-fuer-den-verbraucher/> [Zugriff am 01.11.2016].

<sup>56</sup> Vgl. Pepels (2013), S. 177; vgl. Klindt / Glasl (2012), S. 17.

<sup>57</sup> Pepels (2013), S. 177.

<sup>58</sup> Vgl. Pepels (2013), S. 177.

<sup>59</sup> Vgl. Rieß, Victoria (2015): Produktrückrufe: Durchblick für den Verbraucher in: Transparenz.net, 17.07.2015, in URL: <http://www.transparenz.net/produktrueckrufe-durchblick-fuer-den-verbraucher/> [Zugriff am 01.11.2016].

<sup>60</sup> Vgl. Klindt / Glasl (2012), S. 11.

elle Rückruf-Apps für Smartphones zur Verfügung gestellt. Auch von Unternehmen werden Rückruf-Informationsportale zur Schaffung von Transparenz genutzt.<sup>61</sup>

Es kann angenommen werden, dass mit der steigenden Nachfrage nach Rückrufinformationen insofern auch das Vertrauen der Konsumenten sinkt, als bei diesen das Gefühl aufkommt, dass Informationen über fehlerhafte Produkte von den Unternehmen bewusst zurückgehalten werden. Höbel und Hofmann kommen zu dem Schluss, dass, je stärker eine Marke, desto größer auch der mögliche Vertrauensverlust bei den Konsumenten ist.<sup>62</sup> Denn wenn Kunden ein Produkt kaufen, vertrauen sie darauf, dass es einwandfrei funktioniert, dass es Markenversprechen einlöst und Sicherheit garantiert.<sup>63</sup> Mit einem Produktrückruf werden Unternehmen diesen drei Grundanforderungen der Verbraucher nicht gerecht und verlieren somit an Glaubwürdigkeit. Daher ist es für Unternehmen gerade in Zeiten, in denen Verbraucher immer aggressiver auftreten und auf Probleme bisweilen überkritisch reagieren, besonders wichtig, schnell, transparent und ehrlich zu kommunizieren, um einen Vertrauensverlust zu vermeiden.<sup>64</sup> Zu erwähnen ist auch die Tatsache, dass Verbraucher bestehende Produktfehler schneller verzeihen können, wenn Unternehmen einen freiwilligen Produktrückruf einleiten, da ein solches Handeln Verantwortungsbewusstsein impliziert und den Verbrauchern das Gefühl vermittelt, dass dem Unternehmen das Wohlergehen seiner Kunden am Herzen liegt.<sup>65</sup>

Nur wenn Unternehmen Konsumenten schnell, transparent und umfassend über Produktschäden und damit einhergehende Rückrufaktionen informieren, können sie das Vertrauen ihrer Kunden wahren bzw. wiederherstellen und eine Krise schließlich bewältigen. Ein elementares Instrument zur Bewältigung einer Produktkrise stellt somit die Krisenkommunikation dar, die Gegenstand des folgenden Kapitels sein wird.

---

<sup>61</sup> Vgl. Rieß, Victoria (2015), in: Transparenz.net.

<sup>62</sup> Vgl. Höbel / Hofmann (2014), S. 222.

<sup>63</sup> Vgl. Höbel / Hofmann (2014), S. 221.

<sup>64</sup> Vgl. Höbel / Hofmann (2014), S. 47.

<sup>65</sup> Vgl. Pepels (2013), S. 185.

## 3 Krisenkommunikation bei Produktkrisen

### 3.1 Aufgaben und Ziele der Krisenkommunikation

Für den richtigen Umgang mit Krisen ist ein zielgerichtetes Management notwendig, das grundsätzlich eine Kombination aus Planung, Entscheidung, Organisation, Koordination und Kontrolle umfasst.<sup>66</sup> Daraus ergeben sich die wesentlichen Aufgaben für das Krisenmanagement: die Krisenfrüherkennung, die Krisenvermeidung und die Krisenbewältigung.<sup>67</sup>

In der Forschungsliteratur wird der Begriff des Krisenmanagements häufig mit dem des Risikomanagements in Verbindung gesetzt. Töpfer unterscheidet beide Begriffe hinsichtlich ihrer Funktionen, wobei das Risikomanagement eher die Identifikation und Bewertung von Risiken und das Krisenmanagement eher die Vermeidung von Krisen durch Präventivmaßnahmen ins Zentrum stellt. Daraus geht hervor, dass Risiko- und Krisenmanagement in einer wechselseitigen Beziehung zueinander stehen.<sup>68</sup>

Ein wesentlicher Bestandteil des Krisenmanagements ist die Krisenkommunikation, worunter die gesamte Kommunikation innerhalb eines Störprozesses bzw. einer Krise zu verstehen ist, deren Ziel die Bewältigung der Krisensituation und das Erreichen des ursprünglichen Unternehmenszustands sein sollte.<sup>69</sup> Die Aufgabe der Krisenkommunikation besteht also im Wesentlichen darin, klare Strukturen in der Zuordnung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zu schaffen und für eine inhaltlich widerspruchsfreie und einheitliche Kommunikationslinie zu sorgen.<sup>70</sup> Hierbei ist jedoch anzumerken, dass auch bereits vor Krisenausbruch eine stetige Kommunikation mit den Zielgruppen notwendig ist, um mittels Kontaktpflege und transparenter Kommunikation ein Fundament des Vertrauens zu schaffen, das sich in Krisensituationen bewährt und ein grundlegendes Ziel der Krisenkommunikation darstellt.<sup>71</sup> Ein weiteres

---

<sup>66</sup> Vgl. Merten in Thießen (2014), S. 160.

<sup>67</sup> Vgl. Krystek, Ulrich (1987): Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen, Wiesbaden, S. 89ff.

<sup>68</sup> Vgl. Töpfer, Armin (1999): Plötzliche Unternehmenskrise: Gefahr oder Chance?, Neuwied / Kriftel, S. 5.

<sup>69</sup> Vgl. Holstein, Matthias / Nast, Matthias (2007): Erfolgreiche Krisenkommunikation beginnt vor der Krise, in: Bulletin zur schweizerischen Sicherheitspolitik (2007), S. 78, in URL: <http://www.risiko-dialog.ch/veroeffentlichungen/publikationen/50-erfolgreiche-krisenkommunikation-beginnt-vor-der-krise> [Zugriff am 27.10.2016].

<sup>70</sup> Vgl. Bundesministerium des Inneren (Hrsg.) (2014), S. 13.

<sup>71</sup> Vgl. Bundesministerium des Inneren (2014), S. 13.



Ziel ist die Vermeidung eines Imageverlusts, der meist durch eine unzureichende öffentliche Kommunikation bedingt ist.<sup>72</sup> Gerade in Situationen, in denen ein fehlerhaftes Produkt in Umlauf geraten ist und Gefahren für den Verbraucher nicht ausgeschlossen sind, ist es entscheidend, das Problem sowohl an die internen als auch an die externen Zielgruppen offen und lückenlos zu kommunizieren, um somit verantwortungsbewusstes Verhalten und Glaubwürdigkeit zu suggerieren.<sup>73</sup>

Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Offenheit können geradezu als Schlüsselbegriffe einer erfolgreichen Krisenkommunikation gelten, denn ohne diese drei Attribute kann ein Unternehmen nicht unbeschadet aus einer Krise hervorgehen.

## 3.2 Krisenkommunikation im Social-Media-Zeitalter

Mit dem Internet bieten sich für Wirtschaft und Verbraucher nahezu unbegrenzte Möglichkeiten zur schnellen Informationsbeschaffung, zur globalen Vernetzung und zur Verbreitung von selbstgenerierten Inhalten. Das Internet und vor allem die sozialen Medien (Social Media) haben eine maßgebliche meinungsbildende Funktion eingenommen und tragen zu einem fundamentalen Wandel der öffentlichen Kommunikation bei.<sup>74</sup>

Social Media stellen für die heutige Gesellschaft einen mittlerweile fest etablierten Kommunikationskanal dar. Im Jahr 2015 nutzten monatlich rund 37,8 Millionen Deutsche soziale Netzwerke – am häufigsten Facebook, gefolgt von Twitter.<sup>75</sup> Die niedrige Eintrittsbarriere der sozialen Medien macht es möglich, dass sich jeder ein Profil anlegen und eigene Inhalte veröffentlichen kann. Doch mit der steigenden Mitgliederzahl der sozialen Netzwerke nimmt auch der Informationsfluss zu und führt zu einem nahezu unüberschaubaren Spektrum an Angeboten und Informationen.<sup>76</sup> Anders als bei der persönlichen Kommunikation verbreiten sich Informationen in sozialen Medien um ein

---

<sup>72</sup> Vgl. Bundesministerium des Inneren (2014), S. 19.

<sup>73</sup> Vgl. Klindt / Glasl (2012), S. 42f.

<sup>74</sup> Vgl. Pleil, Thomas / Zerfaß, Ansgar (2014): Internet und Social Media in der Unternehmenskommunikation, in: Zerfaß, Ansgar / Piwinger, Manfred (Hrsg.) (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 731.

<sup>75</sup> Vgl. Statista (2016): Aktuelle Statistiken zum Thema soziale Netzwerke, in URL: <https://de.statista.com/themen/1842/soziale-netzwerke/> [Zugriff am 9.10.2016].

<sup>76</sup> Vgl. Pleil / Zerfaß (2014), S. 749.

Vielfaches schneller und haben eine weitaus höhere Reichweite.<sup>77</sup> Zudem sind Social-Media-Nutzer äußerst informationsbedürftig und greifen gerade negative Informationen schneller auf, um sie mit Freunden zu teilen,<sup>78</sup> worin schließlich ein hohes Risikopotenzial für den Ausbruch einer Krise liegt.

Immer mehr Unternehmen bedienen sich der sozialen Medien, um mit diesem vereinfachten Kommunikationskanal eine neue Form der Zielgruppenansprache zu erreichen.<sup>79</sup> Doch die Tatsache, dass ein Großteil der Unternehmen noch nicht auf den relevanten Social-Media-Plattformen aktiv ist, mutet bedenklich an, da im Falle negativer Informationsverbreitung nicht schnell genug eingegriffen werden kann.<sup>80</sup>

Da sich auf Social-Media-Plattformen Konsumenten über aktuelle Trends und Erfahrungen im Hinblick auf Dienstleistungen und Produkte rege austauschen, sind kritische Äußerungen unvermeidlich. Wenn sich diese Kritik hingegen verschärft und über die sozialen Medien gleichsam verselbständigt, so spricht man von einem Shitstorm – einer Überflutung der sozialen Netzwerke mit negativen bis hin zu beleidigenden und drohenden Äußerungen von Nutzern über eine Person oder ein Unternehmen.<sup>81</sup> Es handelt sich dabei um einen Prozess, der oftmals binnen Sekunden entsteht, zumeist ein schwer kontrollierbares Ausmaß annimmt sogar ein langjährig erarbeitetes Image innerhalb kürzester Zeit zu zerstören vermag.<sup>82</sup> Daher ist es für Unternehmen ausgesprochen wichtig, dass sie ihre Zielgruppe kennen und mit ihr auf den sozialen Netzwerken ‚auf Tuchfühlung‘ gehen. Neben der Präsenz des Unternehmens auf den meistgenutzten Social-Media-Plattformen ist auch die ständige Beobachtung der Zielgruppe ein wichtiger Faktor in der Krisenkommunikation. Als Instrument zur Beobachtung und Analyse von Konsumenten generierten Inhalten dient das Social Media Monitoring.<sup>83</sup>

---

<sup>77</sup> Vgl. Kotter, Alena (2015): Social Media im Einsatz für ein erfolgreiches Reputationsmanagement. in: Bankingclub.de, 19.10.2015, in URL: <https://bankingclub.de/social-media-im-einsatz-fuer-ein-erfolgreiches-reputationsmanagement/> [Zugriff am 20.11.2016].

<sup>78</sup> Vgl. Dixeno: Social Media-Marketing. Vorteile des Social Media Marketings (o.J.), in URL: <http://www.dixeno.de/social-media-marketing/#gref> [Zugriff am 23.11.2016].

<sup>79</sup> Vgl. Höbel / Hofmann (2014), S. 52.

<sup>80</sup> Vgl. Höbel / Hofmann (2014), S. 55.

<sup>81</sup> Vgl. Januschewski, Mario et al. (2011): Social Media. Chance oder Risiko im Online-Marketing-Mix für Unternehmen. Ein praktischer Ratgeber zwischen Euphorie und Praxis (2011), S. 36, in: Greven.de in URL: [https://www.greven.de/images/pdf/social\\_media\\_greven\\_de.pdf](https://www.greven.de/images/pdf/social_media_greven_de.pdf) [Zugriff am 30.10.2016].

<sup>82</sup> Vgl. Fiederer / Ternés (2017), S. 13.

<sup>83</sup> Vgl. Januschewski (2011) in Greven.de, S. 37.

Mit der steigenden Bandbreite an sozialen Medien und der immer höheren Verbreitungsgeschwindigkeit von negativen Schlagzeilen im Internet nimmt die Krisenkommunikation immer mehr an Bedeutung zu und erfordert präzise Vor- und Nachbereitung, wie die Ergebnisse einer Branchenumfrage des „Swiss Corporate Communication And Public Relation Practice Monitors“ bestätigen.<sup>84</sup>

Unternehmen können soziale Netzwerke zudem auch als Chance nutzen, um ihre Kommunikation effektiv und nachhaltig zu verbessern, um mit den Zielgruppen schnell in einen Dialog zu treten.<sup>85</sup>

### 3.3 Externe Anspruchsgruppen der Krisenkommunikation

Unternehmen interagieren mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen, auch Stakeholder genannt, die direkten oder indirekten Einfluss auf das Erreichen der Unternehmensziele haben und einen gewissen Anspruch auf den Verlauf und die Ergebnisse unternehmerischer Prozesse erheben.<sup>86</sup> Der bewusste Umgang mit den Anspruchsgruppen nimmt mit der Globalisierung, die Unternehmen immer enger zusammenführt, und dem zunehmenden Wettbewerb, der eine gute Positionierung auf dem Markt erschwert, an Bedeutung zu, und zudem verändert sich das Verhalten der Konsumenten. Die neuen Medien und deren hohe Informationsdichte lassen eine schnelle Reaktion auf unternehmerische Tätigkeiten zu, infolgedessen auch der Einfluss der Stakeholder auf den Unternehmenserfolg zugenommen hat.<sup>87</sup> Daraus erwächst für Unternehmen die Herausforderung, den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen gerecht zu werden.

---

<sup>84</sup> Vgl. Schweizer Verband für Krisenkommunikation (2014): Branchenumfrage: Krisenkommunikation gewinnt an Bedeutung (2014), in URL: <http://www.verband-krisenkommunikation.ch/2014/05/branchenumfrage-krisenkommunikation-gewinnt-an-bedeutung/> [Zugriff am 12.11.2016].

<sup>85</sup> Vgl. Pleil / Zerfaß (2014), S. 740.

<sup>86</sup> Vgl. Simiton, Alexandra (2016): Strategische Stakeholder-Ansprache. Eine Fallstudie zur BtB-Kundenkommunikation auf Messen, Wiesbaden, S. 134.

<sup>87</sup> Vgl. Tomczak, Torsten / Kernstock, Joachim (2014): Anspruchsgruppen identifizieren und als Maßstab nutzen, in: Esch, Franz-Rudolf et al. (Hrsg.) (2014): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 3. überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 27.

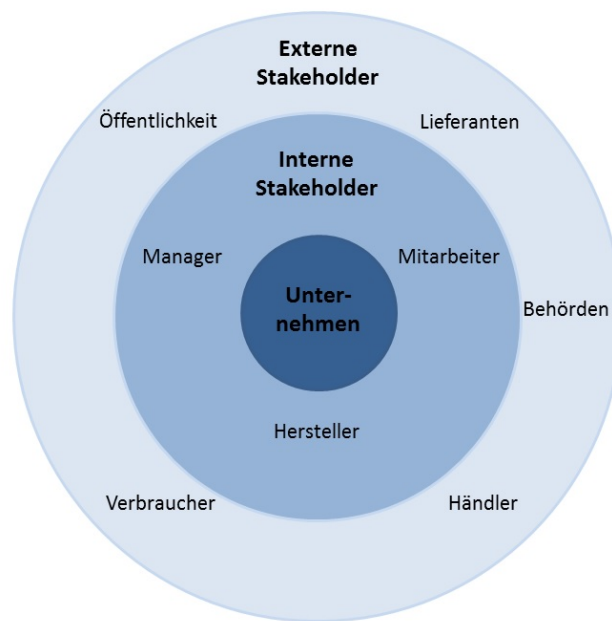


Abbildung 3: Stakeholder eines Unternehmens. Selbsterstellte Grafik in Anlehnung an die verwendeten Quellen

Man unterscheidet zwischen internen und externen Stakeholdern, wobei die internen Stakeholder in der vorliegenden Arbeit vernachlässigt werden können, da sich diese lediglich auf die externe Kommunikation bezieht.

### Behörden

Unternehmen sind gesetzlich dazu verpflichtet, sicherheitskritische Mängel von Produkten bei Marktüberwachungsbehörden zu melden. Diese Meldepflicht soll für Transparenz auf dem Markt sorgen und als Warnhinweis für Verbraucher gelten.<sup>88</sup> Dabei sollte stets darauf geachtet werden, dass Unternehmen mit der Meldung von Produktmängeln den jeweiligen Behörden zuvorkommen, denn nur so können sie ihre Glaubwürdigkeit und ihr Verantwortungsbewusstsein unter Beweis stellen.<sup>89</sup> Oft müssen Behörden eingreifen und einen Produktrückruf anordnen, weil Unternehmen ihrer Meldepflicht nicht nachkommen und somit das Gefahrenpotenzial für einen Personenschaden erhöhen. Ein solches Verhalten führt nicht selten zu einem Imageverlust des

---

<sup>88</sup> Vgl. Klindt, Thomas / Wende, Susanne (2014): Rückrufmanagement. Ein Leitfaden für die professionelle Abwicklung von Krisenfällen, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, S. 32.

<sup>89</sup> Vgl. Klindt / Glasl (2012), S. 23.

Unternehmens gegenüber den Verbrauchern und zu einem Vertrauensverlust gegenüber den Behörden,<sup>90</sup> die zur Einhaltung von Rechtsvorschriften verpflichtet sind.<sup>91</sup>

### **Lieferanten**

Die Ansprüche von Lieferanten an Unternehmen betreffen Abnahmesicherheit, Preiswürdigkeit und Preiskonditionen.<sup>92</sup> Unternehmen sollten diesen Ansprüchen gerecht werden sowie Probleme frühzeitig kommunizieren und über ihre Entwicklungen und Pläne informieren. Eine aktive Pflege zu Lieferanten ist insofern wichtig, als diese einen enormen Einfluss auf die Qualität und die Abläufe unternehmerischer Prozesse haben.<sup>93</sup> Im Falle einer Krisensituation sollte Lieferanten über Produktschäden oder Produktmängel lückenlos informiert werden, damit das Unternehmen die Schuldfrage bzw. Ursache des Produktproblems klären kann, indem es prüft, ob der Fehler auf die gelieferte Ware zurückzuführen ist.<sup>94</sup>

### **Händler**

Händler haben einen Anspruch auf Information, wenn Produkte sich als sicherheitskritisch oder fehlerhaft erweisen. Sie stehen im direkten Kontakt mit den Kunden und müssen ihnen detaillierte Informationen über das Produktproblem liefern können.<sup>95</sup> Zudem sind Händler, ebenso wie Hersteller, nach dem Produktsicherheitsgesetz dazu verpflichtet, nur sichere Produkte auf den Markt zu bringen.<sup>96</sup>

### **Verbraucher**

Verbraucher haben einen Anspruch auf funktionsfähige, qualitativ einwandfreie und sichere Produkte.<sup>97</sup> Bei Beschwerde-, Reklamations- oder Rückrufsituationen erwarten Verbraucher, dass sich Unternehmen zu Produktproblemen umfassend äußern, eine

---

<sup>90</sup> Vgl. Lach, Sebastian / Polly, Sebastian (2015): Produktsicherheitsgesetz. Leitfaden für Hersteller und Händler, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 82.

<sup>91</sup> Vgl. Fleig, Jürgen (2014): Stakeholder. Managen nach dem Stakeholder-Ansatz, in: Businesswissen.de, 06.08.2014, in URL: <http://www.business-wissen.de/artikel/stakeholder-managen-nach-dem-stakeholder-ansatz/> [Zugriff am 11.11.2016].

<sup>92</sup> Vgl. ebenda.

<sup>93</sup> Vgl. Huke, Sebastian (o.J.): Ratgeber für Einkäufer 2: Der Lieferant als zentraler Erfolgsfaktor im Einkauf, in: Internethandel.de, in URL: <http://www.internethandel.de/blog/ratgeber-fuer-einkaeufer-teil-2-der-lieferant-als-zentraler-erfolgsfaktor-im-einkauf/> [Zugriff am 04.11.2016].

<sup>94</sup> Vgl. Klindt / Glasl (2012), S. 43.

<sup>95</sup> Vgl. Klindt / Glasl (2012), S. 29.

<sup>96</sup> Vgl. Lach / Polly (2015), S. 27.

<sup>97</sup> Vgl. Höbel / Hofmann (2014), S. 211.

Lösung für das Problem vorschlagen, auf mögliche Fragen der Verbraucher vorbereitet sind und im ständigen Dialog mit ihnen stehen. Daher sollten Mailings an Konsumenten verschickt werden, und es sollte eine Stellungnahme in den relevanten Social-Media-Kanälen erfolgen.<sup>98</sup>

### Öffentlichkeit

Produktprobleme und Rückrufaktionen sollten auch der Öffentlichkeit transparent und umfassend kommuniziert werden, damit der Raum für Spekulationen und Interpretationen möglichst gering bleibt. Um Diskussionen aktiv mitzugestalten, sollten Unternehmen auch auf Social-Media-Plattformen aktiv sein und eine problembezogene Pressearbeit betreiben.<sup>99</sup>

Es ist unabdingbar, dass Unternehmen stetig an der Beziehung zu ihren Anspruchsgruppen arbeiten. Mit proaktiver Kommunikation, lösungsorientierten Auseinandersetzungen und dem Erzeugen eines Interessenausgleichs zwischen Unternehmen und der jeweiligen Anspruchsgruppe, kann ein Fundament wechselseitigen Vertrauens geschaffen werden;<sup>100</sup> denn nur so ist in Krisensituationen eine enge, reibungslose Zusammenarbeit mit allen Anspruchsgruppen gewährleistet.

## 3.4 Formulierungselemente von Kommunikationsinhalten

Bevor die konkreten Inhalte von Kommunikationsstrategien vorgestellt und erläutert werden, ist es wichtig, zunächst die Auswahlmöglichkeiten für die Formulierung von Kommunikationsinhalten darzulegen. Denn der Kommunikationsinhalt und dessen Formulierung sind kommunikative Elemente, die integrale Bestandteile von Kommunikationsstrategien darstellen.<sup>101</sup>

Der **Kommunikationsinhalt** ist der Gegenstand der Kommunikationsstrategie und gibt beispielsweise Aufschluss darüber, ob ein Unternehmen der Öffentlichkeit die konkrete Krisensituation kommuniziert, ob es sie abstreitet oder ihr Bedauern über das Problem

---

<sup>98</sup> Vgl. Klindt / Glasl (2012), S. 30.

<sup>99</sup> Vgl. Klindt / Glasl (2012), S. 30f.

<sup>100</sup> Vgl. Köhler, Tanja (2006): Krisen-PR im Internet. Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 289.

<sup>101</sup> Vgl. Grunwald / Standop in Gröppel-Klein / Germelmann (2009), S. 233.

ausspricht. Dabei muss entschieden werden, wie die Botschaft formuliert werden soll. Nach Grunwald und Standop gibt es einen Entscheidungsbereich für die Formulierung von Kommunikationsinhalten, der Gegenstand der folgenden Abbildung ist.<sup>102</sup>

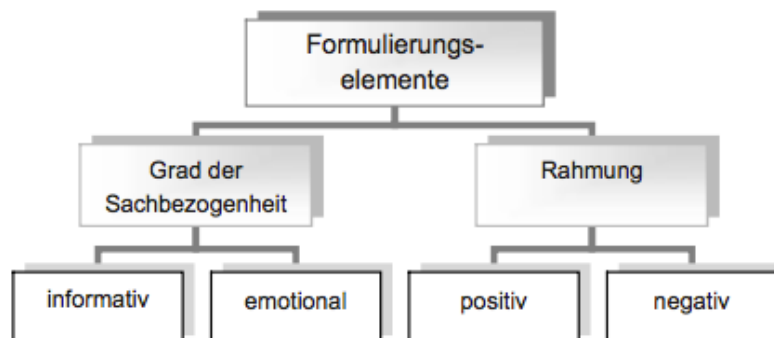


Abbildung 4: Entscheidungsbereich für die Formulierung von Kommunikationsinhalten<sup>103</sup>

### 3.4.1 Grad der Sachbezogenheit

Kommunikationsinhalte können auf informative oder emotionale Weise formuliert werden. Die **informative** Variante bezieht sich auf Fakten, die sachlich und rational kommuniziert werden; hierbei steht die Weitergabe von detaillierten Information, wie zum Beispiel technische Angaben eines Produktes, im Mittelpunkt. Die **emotionale** Formulierung beinhaltet hingegen eine emphatische oder mitfühlende Sprache, die weniger faktisch und fachspezifisch ist und mit welcher Unternehmen ihre Betroffenheit im Hinblick auf Schadensfälle zum Ausdruck bringen.<sup>104</sup>

### 3.4.2 Rahmung

Unternehmen können den krisenhaften Vorfall gegenüber der Öffentlichkeit als Neubeginn und als Chance kommunizieren. Durch eine positive Wortwahl besteht dabei prinzipiell die Möglichkeit, die negative Sichtweise der Empfänger ins Positive zu wenden. In diesem Fall spricht man von einer **positiven Rahmung** der Botschaft. Eine **negative Rahmung** kann dagegen vorliegen, wenn Unternehmen in ihrer Kommunikation vergangene, weitaus schwerwiegendere Krisenvorfälle zur Relativierung des aktuellen Problems heranziehen, um den Schweregrad des gegenwärtigen Problems abzu-

---

<sup>102</sup> Vgl. ebenda.

<sup>103</sup> Grunwald / Standop in Gröppel-Klein / Germelmann (2009), S. 233.

<sup>104</sup> Vgl. Grunwald / Standop in Gröppel-Klein / Germelmann (2009), S. 233f.

schwächen und den Empfängern zu vermitteln, dass auch diese vergangenen Krisen erfolgreich gemeistert wurden.<sup>105</sup>

## 3.5 Kommunikationsstrategien in der Produktkrise

Nachdem die Entscheidungsbereiche für die Formulierung von Kommunikationsinhalten vorgestellt wurden, soll zunächst die offensive Grundhaltung erläutert werden, die ein Unternehmen in der Kommunikation mit den Anspruchsgruppen einnehmen kann. Anschließend werden zwei spezielle Kommunikationsinhalte für die systematische Ausarbeitung einer offensiven Kommunikationsstrategie thematisiert.

### 3.5.1 Offensive Kommunikation

Die offensive Kommunikationsstrategie basiert auf der Entscheidung, der Öffentlichkeit den Sachverhalt der Krise offen und ehrlich zu kommunizieren. Mit einer transparenten und detaillierten Auskunft über die Ursachen und möglichen Auswirkungen der Krise zeigen Unternehmen, dass sie die Sorgen und Ängste der Verbraucher ernst nehmen. Zudem befriedigt das Unternehmen mit einer solchen offenen Grundhaltung den Anspruch auf Information der jeweiligen Stakeholder<sup>106</sup> und schafft sich Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Darüber hinaus kann eine umfassende Information auch Gerüchten und Fehlaussagen von Verbrauchern oder Journalisten entgegenwirken.<sup>107</sup>

Risiken einer offensiven Kommunikationsstrategie können dann eintreten, wenn Unternehmen nicht hinreichend über die Umstände der Krise informiert sind und möglicherweise fehlerhafte oder unzureichende Informationen an die Öffentlichkeit tragen.<sup>108</sup> In solchen Situationen sollten Unternehmen ihre Bemühungen zu einer umfassenden Bestandsaufnahme des vorherrschenden Problems in den Mittelpunkt stellen.<sup>109</sup>

Entscheidet sich ein Unternehmen für eine offensive Grundhaltung gegenüber der Öffentlichkeit, hat es die Wahl zwischen verschiedenen Kommunikationsinhalten, die zu

---

<sup>105</sup> Vgl. Grunwald / Standop in Gröppel-Klein / Germelmann (2009), S. 234.

<sup>106</sup> Vgl. Hülsmann, Michael / Berry, Adele (2005): Gesellschaftsorientierte Kommunikation in Ad-hoc-Krisen, in: Burmann, Christoph / Freiling, Jörg / Hülsmann, Michael (Hrsg.) (2005): Management von Ad-hoc-Krisen. Grundlagen – Strategien – Erfolgsfaktoren, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 517.

<sup>107</sup> Vgl. Plankert, Nicole / Zerres, Michael (Hg.) (2009): Unternehmenskommunikation: Die Kunst, gestärkt aus einer Krise hervorzugehen, 1. Auflage, München und Mering, S. 12.

<sup>108</sup> Vgl. Hülsmann / Berry in Hülsmann (Hrsg.) et al (2005), S. 517.

<sup>109</sup> Vgl. Töpfer (1999), S. 45.



einer proaktiven Kommunikation beitragen. In der vorliegenden Arbeit wird der Fokus auf zwei unterschiedliche Strategien gelegt: die Strategie des Eingeständnisses und die Strategie der Rechtfertigung.

### **Strategie des Eingeständnisses**

Unternehmen können der Öffentlichkeit offensiv gegenüberreten, indem sie die Fehler, die zu der vorherrschenden Krisensituation geführt haben, eingestehen.<sup>110</sup> Damit übernimmt das Unternehmen die Verantwortung für sein fehlerhaftes Handeln.<sup>111</sup> Da gerade in Krisensituationen die Frage nach der Verantwortlichkeit für ein Produktproblem im Fokus der Öffentlichkeit steht,<sup>112</sup> wird einer solchen ehrlichen und verantwortungsbewussten Haltung Wertschätzung entgegengebracht.<sup>113</sup> Dennoch ist es wichtig, dass das Geständnis frühzeitig und nicht erst nach einer langen Zeit des Schweigens und Zögerns erfolgt, damit das Unternehmen nicht an Glaubwürdigkeit verliert.<sup>114</sup>

Häufig entschuldigen sich Unternehmen für das vorherrschende Problem und zeigen ihre Betroffenheit und ihr Bedauern.<sup>115</sup> Diese Entschuldigungs-Strategie kann jedoch auch ohne eine vorherige Einräumung von Verantwortlichkeit für ein Produktproblem erfolgen, denn oftmals wird die Reaktion der Entschuldigung mit der des Eingeständnisses gleichgesetzt. Die Öffentlichkeit nimmt dabei an, dass das Unternehmen mit einer Entschuldigung zugleich auch eingesteht, dass es für das Produktproblem verantwortlich ist. Riecken spricht hier von einem weitverbreiteten Missverständnis, das vor Gericht oft als Schuldgeständnis interpretiert wird. Er sieht im Ausdruck des Bedauerns und der Entschuldigung vielmehr einen Sympathie-Faktor für die Öffentlich-

---

<sup>110</sup> Vgl. Hillmann, Mirco (2011): Unternehmenskommunikation kompakt. Das 1x1 für Profis, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 90.

<sup>111</sup> Vgl. Sandhu, Swaran (2014): Krisen als soziale Konstruktion: zur institutionellen Logik des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation in: Thießen, Ansgar (Hrsg.) (2014): Handbuch Krisenmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 113.

<sup>112</sup> Vgl. Henning, Klaus J. (2012), S. 3.

<sup>113</sup> Vgl. Winheller, Andreas (2012): Führen mit Werten: Wie Sie mit der VORBILD-Strategie eine positive Fehlerkultur pflegen in: [www.still.de](http://www.still.de), Ausgabe 3/2012, S. 59, in URL: [http://www.stil.de/uploads/media/Fuehren\\_mit\\_Werten.pdf](http://www.stil.de/uploads/media/Fuehren_mit_Werten.pdf), [Zugriff am 10.10.2016].

<sup>114</sup> Vgl. Mast, Claudia (2008): Nach der Krise ist vor der Krise – Beschleunigung der Krisenkommunikation, in: Nolting, Tobias / Thießen, Ansgar (Hrsg.) (2008): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 99.

<sup>115</sup> Vgl. Töpfer, Armin (2014): Die Managementperspektive im Krisenmanagement – Welche Rolle spielt das Management bei der Bewältigung von Krisensituationen?, in: Thießen, Ansgar (Hrsg.) (2014): Handbuch Krisenmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 26.1

keit.<sup>116</sup> Um diesem Missverständnis entgegenzuwirken, sollten Unternehmen deutlich kommunizieren, dass die Schuldfrage der Krise noch ungeklärt ist, sie sich aber dennoch für die entstandenen Unannehmlichkeiten entschuldigen.<sup>117</sup> Ebenso ist nicht davon auszugehen, dass das Unternehmen mit der Entschuldigung zwingend weitere Maßnahmen zur Schadensbegrenzung einleiten wird.<sup>118</sup>

Anders als bei der Entschuldigung steigt mit dem Eingeständnis die Erwartungshaltung der Konsumenten auf eine angemessene Entschädigung.<sup>119</sup> Dies ist in Krisensituationen jedoch insofern problematisch, als Unternehmen stets vor der Herausforderung stehen, den Erwartungen der Konsumenten gerecht zu werden.

Unternehmen können mit dem Eingeständnis von Produktfehlern aber auch an Glaubwürdigkeit verlieren, etwa, wenn sich Kunden in der Öffentlichkeit über Produkte beschweren, die keinen nachweislichen Fehler oder Mangel aufweisen, und einen Austausch der Ware oder eine Rückabwicklung des Kaufvertrages verlangen. Gesteht das Unternehmen in einem solchen Fall seine Schuld ein, lediglich um die Kunden zufrieden zu stimmen und die Öffentlichkeit zu besänftigen, so impliziert dies Unglaubwürdigkeit.<sup>120</sup>

### Strategie der Rechtfertigung

Die Strategie der Rechtfertigung beinhaltet die Übernahme von Verantwortung für ein von der Öffentlichkeit angeprangertes Problem und gleichzeitig die Ablehnung der Problemexistenz.<sup>121</sup> Hundsnurher spricht hier von einem Vorwurf, der zu einer Erklärung und Rechtfertigung auffordert.<sup>122</sup> Nach Coombs kann ein Unternehmen ein vermeintliches, angeprangertes Produktproblem rechtfertigen, indem es darauf aufmerksam macht, dass das Produkt keine sichtbaren Schäden aufweist oder dass

---

<sup>116</sup> Vgl. Riecken, Martin (2014): Erfolgskritische Faktoren der angewandten Krisenkommunikation, in: Thießen, Ansgar (Hrsg.) (2014): Handbuch Krisenmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 326.

<sup>117</sup> Vgl. Schmid, Victor (2014): Krisenmanagement beginnt im Aufsichtsrat, in: Thießen, Ansgar (Hrsg.) (2014): Handbuch Krisenmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 286.

<sup>118</sup> Vgl. Sandhu in Thießen (2014), S. 112.

<sup>119</sup> Vgl. Coombs, W. Timothy (1998): An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses from a Better Understanding of the Situation, in: Journal of Public Relations Research (19.11.2009), 10(3), S. 188.

<sup>120</sup> Vgl. Grunwald / Standop in Gröppel-Klein / Germelmann (2009), S. 236.

<sup>121</sup> Vgl. Coombs (1998), S. 180.

<sup>122</sup> Vgl. Hundsnurscher, Franz (2001): Streitspezifische Sprechakte: Vorwerfen, Insistieren, Beschimpfen, in: Preyer, Gerhard et al. (2001): Intention – Bedeutung – Kommunikation. Kognitive und handlungstheoretische Grundlagen der Sprachtheorie, Frankfurt am Main, S. 366.

die Betroffenen an der als Problem deklarierten Situation selbst Schuld tragen.<sup>123</sup> Hundsnurher spricht hier ergänzend auch von der Rechtfertigung durch Umwertung des von der Öffentlichkeit angeprangerten Problems,<sup>124</sup> etwa bei einer technischen Neuerung eines Produktes, die die Kunden zunächst als ungewohnt auffassen und ihren Unmut darüber im Internet aussprechen. Das Unternehmen könne diese negative Meinung der Kunden korrigieren, indem es erklärt, dass die Handhabung anfangs ungewohnt und kompliziert erscheinen mag, sich jedoch auf Dauer als schneller und einfacher erweist. So könnten Unternehmen auf Verständnis und Einsicht seitens der Kunden treffen.<sup>125</sup>

Aber auch bei der Rechtfertigungs-Strategie stehen Unternehmen vor dem Problem, dass durch die voreilige Übernahme von Verantwortung eine erhöhte Erwartungshaltung der Kunden auf eine Entschädigung begünstigt wird.<sup>126</sup>

Hierbei ist anzumerken, dass die Rechtfertigungs-Strategie in den Kommunikationswissenschaften heute eher als defensive denn als offensive Kommunikation kategorisiert wird.<sup>127</sup>

Um die Trennung zwischen offensiver und defensiver Kommunikation zu verdeutlichen, erfolgt zunächst eine ausführliche Beschreibung der defensiven Kommunikation.

### 3.5.2 Defensive Kommunikation

Unternehmen sind mit den Ereignissen, die eine Krise mit sich bringt, oftmals überfordert und können daher nicht rational agieren. Sie treffen Entscheidungen, die sie später bereuen, und verfallen gleichsam in einen Schockzustand, der meist in eine schuldabweisende Reaktion mit unzureichenden Informationen über die vorherrschende Krisensituation mündet.<sup>128</sup> Im schlimmsten Fall schweigt das Unternehmen über das Problem, unterlässt jegliche Art der Stellungnahme<sup>129</sup> und nimmt somit eine defensive Grundhaltung ein. Diese Haltung birgt ein hohes Risiko im Hinblick auf die Krisenbewältigung, denn die Zurückhaltung lässt die Öffentlichkeit womöglich misstrauisch wer-

---

<sup>123</sup> Vgl. Coombs (1998), S. 180.

<sup>124</sup> Vgl. Hundsnurher in Preyer et al (2001), S. 368.

<sup>125</sup> Vgl. Grunwald / Standop in Gröppel-Klein / Germelmann (2009), S. 238.

<sup>126</sup> Vgl. ebenda.

<sup>127</sup> Vgl. Mast in Nolting / Thießen (2008), S. 102.

<sup>128</sup> Vgl. Herbst, Dieter (1999): Krisen meistern durch PR – Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker, Neuwied, S. 10.

<sup>129</sup> Vgl. Plankert / Zerres (2009), S. 12.

den und kann zur Unglaubwürdigkeit des Unternehmens beitragen. Zudem bietet ein solches Vorgehen erheblichen Spielraum für Spekulationen und Gerüchte, wobei jeder weitere Impuls die Diskussion über die Thematik weiter anheizt.<sup>130</sup> Dennoch können sich defensive Kommunikationsinhalte in bestimmten Situationen auch als wirksam erweisen, wie die folglich beschriebene Strategie der Ausrede darlegen wird.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die Entscheidung zwischen offensiver und defensiver Kommunikationsstrategie meist abhängig von der jeweiligen Krisensituation getroffen werden sollte.<sup>131</sup>

Innerhalb der defensiven Kommunikation finden sich zwei weitere Strategien, die im Folgenden näher beleuchtet werden: die Strategie der Ausrede und die Strategie der Leugnung.

### **Strategie der Ausrede**

Bei der Strategie der Ausrede erkennt das Unternehmen das Problem zwar an, jedoch leugnet es seine Schuld bzw. Verantwortung. Nach Coombs kann das Unternehmen seine Schuld abstreiten, indem es verdeutlicht, dass das Problem teilweise oder vollständig außerhalb seines Einflussbereiches liegt.<sup>132</sup> Denn je stärker das Problem auf externe Ursachen zurückzuführen ist, desto weniger Kontrolle bzw. Einfluss hat ein Unternehmen auf die Situation. Demzufolge wird das Problem mit steigender Zuweisung von Verantwortung auf externe Faktoren von Seiten der Öffentlichkeit umso rascher verziehen.<sup>133</sup> Zudem sinkt mit der Unschuld des Unternehmens zugleich die Erwartungshaltung der Kunden auf Entschädigung.<sup>134</sup> Sollte sich jedoch herausstellen, dass das Unternehmen das Ereignis hätte verhindern können, besteht die Gefahr, dass die Kompetenz des Unternehmens in Frage gestellt wird und ein umso größerer Vertrauensverlust entsteht.<sup>135</sup>

---

<sup>130</sup> Vgl. Bundesministerium des Inneren (Hrsg.) (2008): Krisenkommunikation – Leitfaden für Behörden und Unternehmen, Berlin, S. 16.

<sup>131</sup> Vgl. ebenda.

<sup>132</sup> Vgl. Coombs (1998), S. 180.

<sup>133</sup> Vgl. Coombs (1998), S. 182.

<sup>134</sup> Vgl. Grunwald / Standop in Gröppel-Klein / Germelmann (2009), S. 239.

<sup>135</sup> Vgl. Brühl, Rolf et al. (2016): Vertrauensbildung durch Kommunikation – die Rolle von Verantwortung und Rechenschaft, in: Keuper, Frank / Sommerlatte, Tom (Hrsg.) (2016): Vertrauensbasierte Führung. Devisen und Forschung, Berlin / Heidelberg, S. 192.

Grunwald und Standop sprechen von einer positiven Wirkung der Strategie der Ausrede, wenn sich Unternehmen auf eine zweiseitige Argumentation stützen, worunter das Erbringen von Argumenten und Gegenargumenten hinsichtlich einer Sachlage zu verstehen ist.<sup>136</sup> Besonders effektiv ist die zweiseitige Argumentation bei Rezipienten, die bereits eine negative Einstellung gegenüber dem vorherrschenden Problem eingenommen haben. Mit der zweiseitigen Argumentation räumen Unternehmen insbesondere kritischen Rezipienten die Möglichkeit ein, die Argumente gegeneinander abzuwägen und sich eine eigene Meinung zu bilden.<sup>137</sup> Im Falle einer Produktkrise könnten Unternehmen mit der zweiseitigen Argumentation neben den positiven Eigenschaften ihres Produktes auch mögliche negative Aspekte erwähnen. Durch die ehrliche Haltung, die ein Unternehmen mit der zweiseitigen Argumentation den Rezipienten gegenüber einnimmt, ergibt sich zumeist eine höhere Glaubwürdigkeit.<sup>138</sup>

Damit sich die Rezipienten jedoch nicht zu stark von den negativen Aspekten beeinflussen lassen, folgt meist eine Abschwächung dieser Aspekte.<sup>139</sup> Demzufolge könnten Unternehmen beispielsweise darauf hinweisen, dass andere Unternehmen die gleiche Technologie oder ähnliche Materialien verwenden, Probleme jedoch bisher nur selten auf deren Verwendung zurückzuführen sind. Daher ist diesen negativen Aspekten des Produktes keine große Relevanz zuzuschreiben.<sup>140</sup>

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Strategie der Ausrede im Zusammenhang mit einer zweiseitigen Argumentation die Glaubwürdigkeit des Unternehmens insofern erhöhen kann, als dadurch dem Eindruck entgegengewirkt wird, das Unternehmen versuche mit einer einseitigen Argumentation die Aufmerksamkeit nur auf die Vorteile des Produktes zu lenken und die Rezipienten zu manipulieren. Mit der Abschwächung der negativen Eigenschaften eines Produktes sollen die Rezipienten davon überzeugt werden, dass seine positiven Eigenschaften überwiegen. Somit wird die Verantwortung des Unternehmens für Produktprobleme verringert und damit die Strategie der Ausrede wirksam.

---

<sup>136</sup> Vgl. Grunwald / Standop in Gröppel-Klein / Germelmann (2009), S. 239.

<sup>137</sup> Vgl. Schenk, Michael (2007): Medienwirkungsforschung, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Tübingen, S. 86.

<sup>138</sup> Vgl. Grunwald / Standop in Gröppel-Klein / Germelmann (2009), S. 239.

<sup>139</sup> Vgl. Grunwald / Standop in Gröppel-Klein / Germelmann nach Shaver, Kelly (1985): *The Attribution of Blame – Causality, Responsibility, and Blameworthiness*, New York, S. 164.

<sup>140</sup> Vgl. Grunwald / Standop in Gröppel-Klein / Germelmann (2009), S. 240.

## Strategie der Leugnung

Die Strategie der Leugnung beinhaltet das Abstreiten der Existenz eines Produktproblems und infolgedessen auch die Verantwortung dafür. Doch wird die Wirkung dieser Strategie in den Kommunikationswissenschaften zumeist in Zweifel gezogen.<sup>141</sup> Denn wenn Unternehmen der Öffentlichkeit Informationen zu einem Produktproblem vorenthalten und jegliche Verantwortlichkeit abstreiten, so werden damit Unglaubwürdigkeit sowie ein Verlust von Vertrauen impliziert.<sup>142</sup> Häufig wird bei der Strategie der Leugnung die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf eine andere Thematik gelenkt, indem das Unternehmen beispielsweise vergangene Kundenbeschwerden aufgreift und verspricht, dass die damit verbundenen Probleme behoben werden.<sup>143</sup> Es bleibt festzuhalten, dass eine Leugnung der Problemexistenz und der Verantwortung für ein Produktproblem bei der Bewältigung einer Produktkrise in den seltensten Fällen erfolgreich sein wird.

Dagegen weist eine offensive Grundhaltung in Krisensituation eine deutlich höhere Wahrscheinlichkeit auf, einem Imageschaden und einem Vertrauensverlust entgegenzuwirken – was auch die Ergebnisse einer Studie von Haugk und Radic nahelegen, die sich der Frage nach der richtigen Kommunikationsstrategie in Krisensituationen widmet. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass eine offensive Kommunikation mit öffentlicher Entschuldigung und einer ankündigten Schadensbegrenzung bzw. Wiedergutmachung den geringsten Reputationsverlust nach sich zieht. Die defensive Grundhaltung wurde in der Studie hingegen am schlechtesten bewertet. Einen noch größeren Einfluss auf die Reputation und Glaubwürdigkeit eines Unternehmens hatte allerdings die Frage nach der Verantwortlichkeit eines Produktproblems: Liegen Produktprobleme in externen Ursachen begründet, werden Fehler eher verziehen, als es bei unternehmensseitigen Fehlern der Fall ist.<sup>144</sup>

---

<sup>141</sup> Vgl. Grunwald / Standop in Gröppel-Klein / Germelmann (2009), S. 241.

<sup>142</sup> Vgl. Siegrist, Michael (2001): Die Bedeutung von Vertrauen bei der Wahrnehmung und Bewertung von Risiken, Nr. 197, Stuttgart, S. 14.

<sup>143</sup> Vgl. Grunwald / Standop in Gröppel-Klein / Germelmann (2009), S. 242.

<sup>144</sup> Vgl. Haugk, Sebastian / Radic, Dubravko (o.J.): Kommunikationsstrategien in der Krise: Ergebnisse einer experimentellen Untersuchung (o.J.), in URL:

<http://www.krisenkommunikation.info/Kommunikationsstrategien-in-der-Krise-Ergebnisse-einer-experimentellen-Unt.612.0.html> [Zugriff am 03.12.2016].

## 4 Praxisbeispiele

In diesem Kapitel wird eine Analyse der Krisenkommunikation am Beispiel von Mars und Samsung vorgenommen und auf Basis der erarbeiteten theoretischen Erkenntnisse die Kommunikationsstrategien beider Unternehmen untersucht.

### 4.1 Rückrufaktion Mars

#### 4.1.1 Hintergrundinformationen

Mit seinen insgesamt sechs Geschäftssegmenten gehört das amerikanische Familienunternehmen Mars Incorporated zu den bedeutendsten Markenherstellern der Welt. Neben der Herstellung von Süßwaren, Lebensmitteln, Getränken und Heimtiernahrung ist Mars Incorporated auch in der Gesundheits- und Biowissenschaftsbranche tätig und entwickelt auf der Basis empirischer Forschungen innovative Produkte und Dienstleistungen.<sup>145</sup> Mars Deutschland ist als Tochterunternehmen von Mars Incorporated an fünf Standorten angesiedelt, wozu auch der Geschäftsbereich Mars Chocolate mit seiner Vertriebs- und Produktionsstätte in Viersen gehört. Mit seinen insgesamt 34 Marken zählt Mars Chocolate zu den führenden Schokoladenherstellern weltweit.<sup>146</sup>

#### 4.1.2 Rückrufaktion

Nachdem sich eine Kundin über ein Plastikteilchen in ihrem Schokoriegel beschwert hatte, entschied sich Mars Deutschland am 23.02.2016 zu einem freiwilligen Rückruf sämtlicher Produktformate der Marken Mars, Snickers, Milky Way und Celebration. Insgesamt waren 55 Länder von dem Rückruf betroffen.<sup>147</sup>

Konkrete Angaben zur Ursache konnte Mars zunächst nicht machen. Ein Unternehmenssprecher vermutete, dass der Schaden durch den Austausch einer Leitung in der

---

<sup>145</sup> Vgl. Mars Inc. (2016): Über Mars (2016), in: URL: <http://www.mars.com/germany/de/about.aspx> [Zugriff am 12.12.2016] und <http://www.mars.com/germany/de/about-mars/business-segments.aspx> [Zugriff am 12.12.2016].

<sup>146</sup> Vgl. Mars Inc. (2016): Marken. Chocolate (2016), in: URL: <http://www.mars.com/germany/de/brands/chocolate.aspx> [Zugriff am 12.12.2016].

<sup>147</sup> Vgl. Alvarez, Sonja / Bernewasser, Julia (2016): Schokoriegel-Rückruf auf 55 Länder ausgeweitet, 23.02.16, in URL: <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/mars-snickers-milky-way-schokoriegel-rueckruf-auf-55-laender-ausgeweitet/13003678.html> [Zugriff am 01.01.2017].

Fabrik zu Stande gekommen sei. Die genaue Ursache wurde zum Zeitpunkt des eingeleiteten Rückrufes noch geprüft.<sup>148</sup>

Da Mars nicht ausschließen konnte, dass weitere Produkte von der Kontamination betroffen sind, wurden alle Produkte mit einem Mindesthaltbarkeitsdatum von Juni 2016 bis Januar 2017 zurückgerufen. Das Unternehmen habe sich bewusst dazu entschieden, einen langen Produktionszeitraum zu wählen, um sicherzustellen, dass alle möglicherweise betroffenen Produkte aus dem Verkehr gezogen werden, und dabei verhindern wollen, dass Kunden die betroffenen Produkte konsumieren, wie es in einer Pressemitteilung des Unternehmens heißt. In dieser Pressemitteilung bekundet der Schokoladenhersteller auch, in engem Kontakt mit den Lebensmittelbehörden zu stehen, um eine korrekte Rückabwicklung der Produkte gewährleisten zu können.<sup>149</sup> Die vom Rückruf betroffenen Produkte sollen zwischen Anfang Januar bis Ende Februar 2016 in der Produktionsstätte in Veghel in den Niederlanden produziert worden sein.<sup>150</sup> Mars versicherte, dass keine weiteren Marken von dem Rückruf betroffen sind.<sup>151</sup>

Anhand einer detaillierten Auflistung auf der Unternehmenswebsite konnten Kunden überprüfen, ob ihre Produkte vom Rückruf betroffen sind. Befanden sich die Kunden im Besitz eines der betroffenen Produkte, konnten sie sich an die Verbraucherhotline wenden oder über ein Kontaktformular mit dem Unternehmen in Verbindung treten. Medienberichten zufolge habe es mit der Meldung des Rückrufes einen regelrechten Ansturm auf die Website und die Verbraucherhotline gegeben, der zu einer Überlastung geführt haben soll; der Server der Unternehmensseite war abgestürzt und somit die Website für mehrere Stunden nicht erreichbar. Auch mussten sich die Kunden bei einem Anruf der Hotline auf eine lange Wartezeit einstellen.<sup>152</sup> Unternehmenssprecherin Emily Bom erklärte, dass Kunden das Unternehmen hauptsächlich kontaktierten, um zu erfragen, ob ihr Produkt vom Rückruf betroffen ist und an Mars zurückgeschickt werden könnte. Emily Bom versicherte, dass eine Rücksendung der Produkte möglich

---

<sup>148</sup> Vgl. Focus Online (2016): Rückruf. Kunststoffstück im Schokoriegel führt zu Massenrückruf bei Mars, 24.02.16, in URL: [http://www.focus.de/gesundheits/news/rueckruf-kunststoffstueck-im-schokoriegel-fuehrt-zu-massenrueckruf-bei-mars\\_id\\_5310267.html](http://www.focus.de/gesundheits/news/rueckruf-kunststoffstueck-im-schokoriegel-fuehrt-zu-massenrueckruf-bei-mars_id_5310267.html) [Zugriff am 01.01.2017].

<sup>149</sup> Vgl. Mars Inc. (2016): Pressemitteilung. Freiwilliger Rückruf von Schokoladenprodukten durch Mars Chocolate, 23.02.16, in URL: <http://www.mars.com/germany/de/press-center/press-list/news-releases.aspx?SiteId=70&Id=7010> [Zugriff: 02.01.2017].

<sup>150</sup> Vgl. Eckert, Daniel (2016): Was Käufer von Mars-Riegeln jetzt tun sollten, 23.02.16, in URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article152579032/Was-Kaeufer-von-Mars-Riegeln-jetzt-tun-sollten.html> [Zugriff 02.01.2017].

<sup>151</sup> Vgl. Mars Inc. (2016): Pressemitteilung, in: Mars.com.

<sup>152</sup> Vgl. Eckert, Daniel (2016), in: welt.de.



sei.<sup>153</sup> Das Unternehmen kam für die Versandkosten der Rücksendung auf und entschädigte seine Kunden mit Süßwaren aus dem Mars-Sortiment.

Am 24.02.2016 gab Mars bekannt, dass die Ursache, wie vermutet, mit dem Austausch einer Leitung zusammenhängt. Ein Plastikdeckel der zum Verschließen der Leitung diente, war beim Austausch der Leitung in den Produktionsprozess gelangt und dabei in mehrere scharfkantige Einzelteile zerkleinert worden – ein Fehler, den das Unternehmen zu spät entdeckte.<sup>154</sup>

Nach dem Ausfall der Website und der überlasteten Verbraucherhotline entschied sich Mars am Mittwoch dazu, Händler als Anlaufstelle für den Umtausch der Produkte hinzuzuziehen. Supermärkte wie Lidl und Aldi versicherten ihren Kunden, die Produkte auch ohne Vorlage eines Kassenbons zurückzunehmen und den Kaufpreis zurückzuerstatten; Mars bevorzugte jedoch eine Rücksendung an das Unternehmen.<sup>155</sup>

In den Medien waren die Meinungen zum Rückruf zwiespältig. Die Politikerin Renate Künast sah die große Rückrufaktion als Zeichen eines Kulturwandels an, da Produktionsfehler in der Vergangenheit eher vertuscht wurden.<sup>156</sup> Die Leiterin der Schweizer Stiftung für Konsumentenschutz erachtete die Rückrufaktion als aufgebauscht, und Konsumentenschützerin Sara Stadler vermutete hinter der Rückrufaktion sogar einen PR-Gag.<sup>157</sup> Ebenso wurde die Frage, ob Mars gute oder schlechte Krisenkommunikati-

---

<sup>153</sup> Vgl. Kazmierczak, Ludger (2016): Rückrufaktion bei Mars. Wie das Plastik in den Schokoriegel kam, in: tagesschau.de, 24.02.2016, in URL: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/mars-rueckrufaktion-101.html> [Zugriff am 01.12.2016].

<sup>154</sup> Focus Online (2016): Nach Mega-Rückruf – Mars gibt zu: Haben den Fehler zu spät entdeckt, 24.02.16, in URL: [http://www.focus.de/finanzen/news/nach-mega-rueckruf-mars-gibt-zu-haben-den-fehler-zu-spaet-entdeckt\\_id\\_5310991.html](http://www.focus.de/finanzen/news/nach-mega-rueckruf-mars-gibt-zu-haben-den-fehler-zu-spaet-entdeckt_id_5310991.html) [Zugriff am 03.01.2017].

<sup>155</sup> Vgl. Spiegel Online (2016): Plastikteil. Mars räumt massive Probleme bei Rückruf ein, 24.02.16, in URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/mars-rueckruf-konzern-raeumt-massive-probleme-ein-a-1079043.html> [Zugriff am 03.01.17].

<sup>156</sup> Vgl. Die Zeit (2016): Mars-Rückruf: Supermärkte wollen Käufern entgegenkommen, 24.02.16, in URL: <http://www.zeit.de/news/2016-02/24/lebensmittel-kunststoffstueck-imriegel-fuehrt-zu-massenrueckruf-beimars-24072202> [Zugriff: 02.01.2017].

<sup>157</sup> Vgl. Berger, Patrick (2016): PR-Profis zu Mega-Rückruf. Schadet oder nützt das Mars?, in: Blick.ch, 26.02.16, in URL: <http://www.blick.ch/news/wirtschaft/pr-profis-zum-mega-rueckruf-schadet-oder-nuetzt-das-mars-id4728862.html> [Zugriff am 02.01.2016].

on betrieben hat, in den Medien stark diskutiert – die einen sprachen von vorbildlicher, die anderen von intransparenter Kommunikation.<sup>158</sup>

### 4.1.3 Krisenphasen und Krisentypisierung

Mit dem unvorhersehbaren Eintritt der Produktkrise befand sich Mars unmittelbar in der akuten Krisenphase und stand vor der Herausforderung, schnell zu handeln, um sein Image zu wahren und einem Vertrauensverlust entgegenzuwirken. Mit der Meldung des Produktrückrufes erregte Mars ein starkes mediales Interesse; in den sozialen Medien wurde über den Rückruf lautstark diskutiert, und besorgte Kunden kontaktierten das Unternehmen, um Informationen zum Vorgehen der Rückabwicklung zu erhalten. Dennoch war das mediale Interesse drei Tage nach der Meldung des Rückrufes stark zurückgegangen. Die Krise schien ebenso schnell wieder vorbei, wie sie begonnen hatte. Daher kann bei dieser Produktkrise von einem eruptiven Verlauf gesprochen werden.<sup>159</sup>

### 4.1.4 Ursache der Produktkrise

Nachdem der Direktor von Mars in den Niederlanden die Ursache der Produktkontamination bekannt gegeben hatte, stand fest, dass diese innerbetrieblichen Ursprungs war. Da das Plastikteil während eines Leitungsaustausches unwissentlich in den Produktionsprozess gelangte, kann man von einer Ursache durch menschliches Versagen sprechen. Definiert man die Ursache nach Glasl und Klindt, so könnte man zunächst meinen, dass sie auf die Kundenbeschwerde zurückzuführen ist. Hierbei darf aber der Umstand nicht unberücksichtigt bleiben, dass Glasl und Klindt eine Kundenbeschwerde lediglich unter dem Aspekt des bloßen Unmuts gegenüber einem Produkt, ohne nachweisliche Produktmängel, definieren.<sup>160</sup> Zudem muss erwähnt werden, dass bei der Ursachenermittlung die Frage nach der Verantwortlichkeit für ein Produktproblem von großer Bedeutung ist, da sie einen großen Einfluss auf die Reaktion der Kunden auf eine Produktkrise hat.<sup>161</sup> Würde man im Fall von Mars von einer Kundenbeschwerde als Ursache der Produktkrise ausgehen, so müsste theoretisch der Kunde für die Krise

---

<sup>158</sup> Vgl. Anslinger, Tobias (2016): Mars-Krise: Die Frage nach der Transparenz, 03.03.16, in: URL: <http://archiv.kommunikationsmanager.com/2016/03/03/mars-krise-die-frage-der-transparenz/> [Zugriff: 02.01.2017].

<sup>159</sup> Vgl. Fiederer / Ternés (2017), S. 20.

<sup>160</sup> Vgl. Klindt / Glasl (2012), S. 25.

<sup>161</sup> Vgl. Haugk / Radic (o.J.), in: Krisenkommunikation.info.

verantwortlich gemacht werden. Da die Verantwortung aber eindeutig bei Mars lag, ist die Ursache auf das Unternehmen zurückzuführen und die Kundenbeschwerde als Auslöser der Produktkrise anzusehen.

#### 4.1.5 Reaktionen der Verbraucher in den sozialen Medien

Betrachtet man die Reaktionen der Social-Media-Nutzer auf den Rückruf von Mars, so wird deutlich, dass die Rückrufaktion auch in den sozialen Medien hohe Wellen schlug. Auf der Social-Media-Plattform Twitter fanden sich zahlreiche Einträge von Nutzern, die sich, mitunter überspitzt und spöttisch, zu dem Rückruf äußerten, wie etwa der Eintrag des Fernsehmoderators Jan Köppen.



Abbildung 5: Twitter-Eintrag von Jan Köppen<sup>162</sup>

Mit seinem ironischen Kommentar äußerte der Moderator seine Ansicht, dass der Rückruf aufgrund eines einzelnen Plastikteils eine übertriebene Reaktion des Mars-Konzerns sei. Mit dem Stichwort „Schatzsuche“ implizierte Köppen, dass die Wahrscheinlichkeit, auf ein weiteres Plastikteil in einem Produkt zu stoßen, äußerst gering sei. Der Name des Unternehmens bzw. des Schokoriegels war auch ein Anlass zahlreicher Wortspiele, wie etwa: „*Plastik in Schokoriegeln? Jetzt ist das Mars aber voll!*“<sup>163</sup> Einige Twitter-Nutzer griffen im Zusammenhang mit der Rückrufaktion den Werbespruch des Unternehmens aus dem Jahr 1970, „Mars macht mobil“, auf, wie das folgende Beispiel zeigt:

---

<sup>162</sup> Horizont (2016): Die besten Twitter-Reaktionen zum Mars-Rückruf, 24.02.16, in URL: <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Das-gibt-ja-eine-Telefonrechnung-Die-besten-Twitter-Reaktionen-zum-Mars-Rueckruf-138980> [Zugriff am 28.12.2016].

<sup>163</sup> Rob Vegas (2016): Die besten Tweets zum Rückruf, 23.02.16, in URL: <http://www.robvegas.de/2016/02/die-besten-tweets-zum-rueckruf-von-snickers/> [Zugriff 28.12.2016].



Abbildung 6: Twitter-Eintrag „Mars macht mobil“<sup>164</sup>

Die Twitter-Einträge zeigen, dass viele Verbraucher die Rückrufaktion als eine eher übertriebene Reaktion des Unternehmens ansahen, wie der obige Twitter-Eintrag des Moderators Jan Köppen verdeutlicht. Ein einziger kontaminierter Schokoriegel schien für viele Social-Media-Nutzer immer noch so harmlos zu sein, dass die Produktkrise und der Rückruf Anlass zu ironisch-spöttischen Kommentare boten. Beleidigenden Äußerungen oder gar einem Shitstorm war das Unternehmen dementsprechend nicht ausgesetzt.

Mars hatte während der Produktkrise auf einen Social-Media-Auftritt verzichtet – vielleicht, um den Social-Media-Nutzern keine Angriffsfläche zu bieten. Denn mit einem Social-Media-Auftritt hätte Mars mit zahlreichen Fragen und Kommentaren rechnen müssen, wie der Ansturm auf die Verbraucherhotline bereits bewiesen hat. Dennoch hätte Mars mit einer Stellungnahme auf den Social-Media-Plattformen und der damit verbundenen Nähe zum Verbraucher die Reaktionen der Verbraucher beeinflussen können.

---

<sup>164</sup> Rob Vegas (2016): Die besten Tweets zum Rückruf (2016), 23.02.16, in URL: <http://www.robvegas.de/2016/02/die-besten-tweets-zum-rueckruf-von-snickers/> [Zugriff 28.12.2016].

## 4.1.6 Formulierungselemente

### Grad der Sachbezogenheit

Betrachtet man die Kommunikationsinhalte von Mars, so fällt auf, dass das Unternehmen in der Kommunikation mit seinen Anspruchsgruppen eine einfache Sprache verwendete, wie etwa die Vermutung von Direktor Jack Tabbers über die Ursache des Produktproblems zeigt: *„Es ist wohl bei Wartungsarbeiten passiert. Wir haben eine Leitung, durch die Schokolade fließt, erneuert. Und auf diesen Leitungen sitzen Verschlusskappen. Eine dieser Kappen wurde offenbar nicht entfernt und gelangte dann irgendwie ins Produkt.“*<sup>165</sup> Jack Tabbers verzichtete auf eine fachspezifische Sprache und schilderte die mutmaßliche Ursache für die Verbraucher leicht verständlich. Mit dieser zielgruppengerechten Sprache wurde den Verbrauchern das Gefühl vermittelt, dass Mars keine Information vorenthalten will und Wert darauf legt, dass Verbraucher die Erklärungen über die Ursache des Problems verstehen. Eine Formulierung mit komplexen Fachtermini hätte dagegen den Anschein erwecken können, dass Mars den Informationsgehalt bewusst verschleierte und somit verhindert, dass beispielsweise die Verantwortlichkeit für das Produktproblem an die Öffentlichkeit dringt.

Mit dem Rückruf sprach Mars zugleich seine Empathie und Besorgnis um die Gesundheit der Verbraucher aus. *„Wir hatten Sorge, dass möglicherweise Erstickengefahr besteht.“*<sup>166</sup> Zudem bedauerte Mars das Produktproblem, indem es sich bei seinen Kunden entschuldigte.

Aufgrund der einfachen und verständlichen Formulierungen der Kommunikationsinhalte sowie der hohen Informationsbereitschaft des Unternehmens kann man von einem hohen Grad der Sachbezogenheit sprechen. Durch die Artikulation von Sorge und Bedauern werden in den Kommunikationsinhalten emotionale bzw. empathische Elemente verwendet.

### Rahmung

Da Mars in seiner Kommunikation auf eine positive Wortwahl, die die Empfänger optimistisch stimmen soll, verzichtete, kann nicht von einer positiven Rahmung der Kom-

---

<sup>165</sup>Vgl. Kazmierczak, Ludger (2016), in: Tageschau.de.

<sup>166</sup>OVB-Online (2016): Mars startet Riesen-Rückruf, 24.02.16, in URL: <http://www.ovb-online.de/wirtschaft/mars-startet-riesen-rueckruf-6152116.html> [Zugriff am 29.12.2016].

munikationsinhalte gesprochen werden. Mars konfrontierte die Verbraucher vielmehr mit ungeschönten, aktuellen Tatsachen zu dem Vorfall. Mögliche Gefahren, die durch den Verzehr von kontaminierten Süßwaren entstehen können, wurden keineswegs verharmlost. Man könnte sogar beinahe von einer bewussten Dramatisierung der möglichen Gefahren sprechen. *„Das Problem ist, dass dieses Plastikteil in kleine Stückchen zerbröselte, zum Teil mit scharfen Kanten. Und das könnte zu Verletzungen führen und bei kleinen Kindern vielleicht sogar zum Ersticken.“*<sup>167</sup> Jack Tabbers, der über die Gefahren eines verschluckten Plastikteils aufklärte, relativierte diese dezidiert negative Aussage aber, indem er sagte, dass die Wahrscheinlichkeit, im Lotto zu gewinnen, größer sei, als in einem Mars-Produkt ein Plastikteil zu finden.<sup>168</sup> Mit der Abschwächung des Gesagten verhinderte Mars, dass Verbraucher sich zu stark von der negativen Aussage beeinflussen lassen. Aufgrund der negativen Wortwahl, die Mars in seiner Kommunikation verwendete, und der anschließenden Relativierung des Gesagten kann man von einer negativen Rahmung der Kommunikationsinhalte sprechen.<sup>169</sup>

#### 4.1.7 Kommunikationsstrategie

Der freiwillige Rückruf von Mars soll nach Eintritt der Kundenbeschwerde erfolgt sein. Da das Unternehmen an die Öffentlichkeit keine konkreten Angaben zum Zeitpunkt der Kundenbeschwerde kommunizierte, kann nicht eindeutig gesagt werden, ob Mars tatsächlich unmittelbar nach der Beschwerde den Rückruf eingeleitet hatte. Geht man davon aus, dass Mars unverzüglich an die Öffentlichkeit getreten ist, so kann von einer schnellen Reaktion des Unternehmens auf die überraschende Krise gesprochen werden.

*„Wir rufen zurück, weil wir vermeiden wollen, dass es Schluckbeschwerden gibt.“*<sup>170</sup> Mit der Meldung des Rückrufes trat Mars offensiv an die Öffentlichkeit und zeigte sich verantwortungsbewusst gegenüber seinen Kunden. Da zum Zeitpunkt des eingeleiteten Rückrufes die Ursache der Produktkontamination nicht bekannt war, sprach Mars erstmals eine Vermutung über die Ursache aus: Es wurde vermutet, dass das Plastik-

---

<sup>167</sup> Vgl. Kazmierczak (2016), in: Tagesschau.de.

<sup>168</sup> Vgl. Kazmierczak (2016), in: Tagesschau.de.

<sup>169</sup> Vgl. Grunwald / Standop in Gröppel-Klein / Germelmann (2009), S. 234.

<sup>170</sup> N-TV (2016): Ratgeber. Kunststoff im Schokoriegel. Mars startet riesige Rückrufaktion, 23.02.16, in URL: <http://www.n-tv.de/ratgeber/Mars-startet-riesige-Rueckrufaktion-article17059801.html> [Zugriff am 05.01.2017].

teil während eines Leitungsaustausches in den Produktionsprozess gelangt ist.<sup>171</sup> Mit dieser Vermutung räumte Mars indirekt eine Verantwortlichkeit für das Produktproblem ein. Obwohl Mars die Ursache des Produktproblems nicht bestätigen konnte, schien das Unternehmen den Verbrauchern die Information nicht vorenthalten und eine mögliche Verantwortlichkeit nicht leugnen zu wollen. Demnach zeigte sich das Unternehmen transparent und konnte so dem Anspruch der Öffentlichkeit und der Kunden auf Information gerecht werden. Zudem hatte Mars mit der Nennung der mutmaßlichen Ursache das öffentliche Interesse nach der Schuldfrage – die bei Produktkrisen meist im Zentrum der Öffentlichkeit steht – vorerst befriedigt. Ferner wies das Unternehmen darauf hin, dass es bemüht sei, die Ursache zu ermitteln, was insbesondere dazu diene, möglichen Vorwürfen hinsichtlich fehlerhafter und unzureichender Informationen über die Ursache entgegenzuwirken.

Mit dem Rückruf sprach das Unternehmen zugleich auch eine Entschuldigung an seine Konsumenten aus: *„Wir bei Mars nehmen Qualität und Lebensmittelsicherheit sehr ernst und möchten uns für die Unannehmlichkeiten in diesem Zusammenhang bei unserem Konsumenten entschuldigen.“*<sup>172</sup> Mit seiner Entschuldigung signalisierte das Unternehmen Vertrauenswürdigkeit und erhöhte damit die Chance, dass die Verbraucher das Problem schnell verzeihen. Doch zugleich wird eine Entschuldigung meistens auch als eine Übernahme von Verantwortung verstanden.<sup>173</sup> Da Mars mit seiner Vermutung über die Ursache bereits auf ein mögliches Verschulden des Problems hingewiesen hatte, hat sein Bedauern schließlich zu einer Bekräftigung seiner Schuld am fehlerhaften Produkt geführt. Ein Tag nach dem eingeleiteten Rückruf bestätigte Mars seine Vermutung über die Ursache und gestand ein, den Fehler zu spät entdeckt zu haben. Es kann angenommen werden, dass Mars sich bereits im Vorfeld mit seiner Vermutung über die Ursache ziemlich sicher gewesen sein muss. Denn hätte die Ursachenermittlung eine andere, beispielsweise außerbetriebliche, Ursache ergeben, so hätte sich Mars nach seiner vermeintlichen Vermutung über die Ursache und nach seiner Entschuldigung gegenüber der Öffentlichkeit und seinen Kunden rechtfertigen müssen. Zudem hätte Mars den Anforderungen der Kunden auf eine angemessene Entschädigung, die mit der Verantwortung steigen, gerecht werden müssen.

---

<sup>171</sup> Vgl. Focus Online (2016): Rückruf. Kunststoffstück im Schokoriegel führt zu Massenrückruf bei Mars, 24.02.16, in URL: [http://www.focus.de/gesundheit/news/rueckruf-kunststoffstueck-im-schokoriegel-fuehrt-zu-massenrueckruf-bei-mars\\_id\\_5310267.html](http://www.focus.de/gesundheit/news/rueckruf-kunststoffstueck-im-schokoriegel-fuehrt-zu-massenrueckruf-bei-mars_id_5310267.html) [Zugriff am 01.01.2017].

<sup>172</sup> Mars Inc. (2016): Pressemitteilung, in: mars.com.

<sup>173</sup> Vgl. Riecken (2014), in: Thießen (2014), S. 326.



In einer Pressemitteilung auf der Internetseite von Mars wurde versichert, dass das Unternehmen im Kontakt mit den Lebensmittelbehörden steht. *„Mars Chocolate steht in engem Kontakt mit den Lebensmittelbehörden, um sicherzustellen, dass alle behördlichen Anforderungen an den Rückruf erfüllt werden.“*<sup>174</sup> Der enge Kontakt mit den Lebensmittelbehörden zeigt, dass Mars den Rechtsvorschriften, die bei sicherheitskritischen Produkten eingehalten werden müssen, nachkam und bemüht war, die Abwicklung des Rückrufes ordnungsgemäß durchzuführen. Demzufolge wurde Mars nicht nur dem Anspruch der Behörden auf Einhaltung der Rechtsvorschriften gerecht, sondern gab den Verbrauchern auch zu verstehen, dass dem Unternehmen eine korrekte Handhabung des Sachverhalts wichtig sei. Somit zeigte sich Mars verantwortungsbewusst gegenüber Behörden und Kunden.

Die zur Verfügung gestellte Website und die Verbraucherhotline sollten besorgten Kunden Antworten auf offene Fragen geben. Mit dem Ansturm auf die Hotline und auf die Website des Unternehmens kam es jedoch zu einer Überlastung, wodurch die Kontaktaufnahme zum Unternehmen für mehrere Stunden nicht möglich war. Auf diese technischen Probleme reagierte Mars, indem es versicherte, die Serverkapazität auszuweiten und mehr Personal für die Verbraucherhotline einzusetzen, um so auf eine bessere Erreichbarkeit zu hoffen.<sup>175</sup> Firmensprecherin Emily Bom äußerte sich zu dem Ansturm wie folgt: *„Es sind überwiegend Verbraucher, die uns anrufen und fragen, ob das Produkt, das sie gekauft haben, betroffen ist und ob sie es zurückschicken können. Und das können sie natürlich.“*<sup>176</sup> Diese Stellungnahme Emily Boms zeigt, dass unter anderem die Frage nach der Rückabwicklung für die Verbraucher von Bedeutung war. Hierbei stellt sich die Frage, warum die Informationen, ob, wie und wo die Produkte zurückgesendet werden können, nicht auf der Unternehmenswebsite veröffentlicht oder über die Medien bereits zum Zeitpunkt des eingeleiteten Rückrufes an die Verbraucher kommuniziert wurde. Fragwürdig ist auch der Verlauf der Rückabwicklung; Kunden sollten ihre Produkte zur Post bringen und an das Unternehmen zurückschicken, und auch die Versandkosten müssten die Kunden zunächst selbst tragen. Die Versandkosten bekamen die Kunden letztlich zwar zurückerstattet und wurden darüber hinaus mit Süßwaren aus dem Mars-Sortiment entschädigt, dennoch war der Aufwand sehr groß. Es stellt sich insgesamt die Frage, warum Mars den Informationsweg und den Verlauf der Rückabwicklung so aufwendig gestaltet hatte. Fast hat es den An-

---

<sup>174</sup> Mars Inc. (2016): Pressemitteilung in: mars.com.

<sup>175</sup> Spiegel-Online: Plastikteil – Mars räumt massive Probleme bei Rückruf ein, 24.02.2016, in URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/mars-rueckruf-konzern-raeumt-massive-probleme-ein-a-1079043.html> [Zugriff am 23.11.16].

<sup>176</sup> Kazmierczak (2016), in: Tagesschau.de.



schein, dass Mars bewusst einen aufwendigen Informations- und Rücksendeweg gewählt hatte, damit Verbraucher aufgrund des hohen Aufwands darauf verzichten, die Produkte zurückzusenden, da die Rückabwicklung auch für Mars mit einem großen Aufwand verbunden war. Diese Vermutung wird auch durch die Wortwahl von Emily Bom in ihrer Stellungnahme zu dem Ansturm auf die Hotline bekräftigt. Auf die Frage, ob Verbraucher ihre Produkte zurückschicken können, sagte Bom: „*das können sie natürlich.*“<sup>177</sup> Wenn Mars tatsächlich die Notwendigkeit gesehen hätte, alle vom Rückruf betroffenen Produkte zurückzubekommen, dann hätte Bom die Verbraucher dazu aufgefordert, die Produkte umgehend an das Unternehmen zu senden. Doch Bom ließ Verbrauchern die Wahl. Da Mars der Öffentlichkeit erst nach dem Ansturm auf die Hotline kommunizierte, dass Verbraucher ihre Produkte zurücksenden können, kann man vermuten, dass Mars diese Information vor der Öffentlichkeit bewusst zurückgehalten hatte. Denn nur durch die Initiative der Kunden wurden die Informationen zur Rückabwicklung kundgegeben. Auch der Ansturm auf die Hotline zeigt, dass Verbraucher einen hohen Informationsbedarf hatten, was wiederum auf eine unzureichende Kommunikation seitens Mars zurückzuführen ist.

Auffällig ist auch, dass Mars nach dem Absturz der Website und der Überlastung der Hotline Händler als Anlaufstelle für die Rückgabe der Produkte hinzuzog, um die Rückabwicklung leichter und schneller zu gestalten. Dennoch hieß es: „*Unser favorisierter Weg ist aber, dass sich die Kunden direkt an uns wenden.*“<sup>178</sup> Man könnte vermuten, dass Mars Sorge um sein Image hatte und mit der schnelleren Abwicklung einem Vertrauensverlust der Kunden, aufgrund der mangelnden Erreichbarkeit des Unternehmens, entgegenwirken wollte. Da Mars es vorzog, dass Kunden die Produkte an das Unternehmen zurücksenden, könnte man spekulieren, dass Mars nicht noch Unmut bei den Händlern hervorrufen wollte.

Wie bereits in der Betrachtung der Rahmung der Kommunikationsinhalte von Mars angeschnitten wurde, erhält man den Eindruck, dass Mars die Gefahren, die mit einem verschluckten Plastikteil verbunden sind, dramatisierte. Greift man nochmal auf die Stellungnahme von Mars-Direktor Tabbers zurück, so zeigt sich, dass dieser von möglichen Verletzungen, die durch das Verschlucken der scharfkantigen Plastikteile entstehen könnten, und von einer Erstickungsgefahr bei Kleinkindern sprach. Zweifellos ist es möglich, dass Verbraucher durch ein verschlucktes Plastikteil einen Schaden

---

<sup>177</sup> Kazmierczak (2016), in: Tagesschau.de.

<sup>178</sup> Spiegel-Online: Plastikteil – Mars räumt massive Probleme bei Rückruf ein, in: Spiegel.de, 24.02.2016, in URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/mars-rueckruf-konzern-raeumt-massive-probleme-ein-a-1079043.html> [Zugriff am 23.11.16].

davontragen könnten. Dennoch könnte man annehmen, dass das Unternehmen mit der Dramatisierung der Gefahren die Notwendigkeit des Rückrufes unterstreichen und sein Verantwortungsbewusstsein in den Vordergrund stellen wollte. Mars hätte auch bereits im Vorfeld vermutet haben können, dass einige Verbraucher die Rückrufaktion als übertriebene Reaktion des Unternehmens auffassen, wie es unter anderem die Twitter-Einträge der Verbraucher zeigten und die Aussage von Verbraucherschützerin Sara Stadler, die hinter der Rückrufaktion eine PR-Gag vermutete, beweist. Mit der Dramatisierung wollte Mars vermutlich sein Handeln rechtfertigen.

Betrachtet man das Gesamtbild des Kommunikationsverhaltens von Mars, so zeigt sich, dass das Unternehmen mit seiner schnellen Reaktion auf die Kundenbeschwerden, seiner offensiven Grundhaltung gegenüber der Öffentlichkeit und dem Schuld eingeständnis mit gleichzeitiger Übernahme von Verantwortung die Strategie des Eingeständnisses verfolgte.<sup>179</sup> Zudem sprach Mars sein Bedauern in Form einer Entschuldigung gegenüber der Öffentlichkeit aus und wurde den Anforderungen der Verbraucher auf eine angemessene Entschädigung, die mit einer Übernahme von Verantwortung einhergeht, gerecht. Dieses Kommunikationsverhalten zeugt von Verantwortungsbewusstsein und stellt aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive eine adäquate Vorgehensweise zur Bewältigung einer Produktkrise dar. Dennoch verhielt sich Mars in Bezug auf die Informationen zur Rückabwicklung zurückhaltend. Verbraucher mussten anfangs die Initiative ergreifen, um an Informationen über die Rückabwicklung zu kommen. Mars hätte mit der Meldung des Rückrufes der Öffentlichkeit zugleich auch Informationen zum Vorgehen der Rückabwicklung vermitteln sollen; dies geschah jedoch erst nach dem Absturz der Website und der Überlastung der Verbraucherhotline. Eine andere Möglichkeit hätte darin bestanden, Kunden eine Liste mit häufig gestellten Fragen, FAQ (Frequently Asked Questions), und Antworten auf der Unternehmensseite zur Verfügung zu stellen, um die Kunden bereits im Vorfeld mit Informationen zu versorgen und um somit einem Ansturm auf die Verbraucherhotline entgegenzuwirken. Ebenfalls hätte sich Mars besser ausrüsten müssen, um dem hohen Aufruf der Unternehmenswebsite in technischer Hinsicht Stand halten zu können. Für die Rückabwicklung wäre es die beste Lösung gewesen, die Händler von Beginn an als Anlaufstelle hinzuzuziehen. Somit wäre nicht nur der Aufwand für die Kunden geringer gewesen, sondern auch der Entschädigungsaufwand für Mars wäre dabei entfallen. Kunden hätten in diesem Fall lediglich ihr Geld vom Händler zurückerstattet bekommen, und Mars hätte auf eine zusätzliche Rückerstattung der Versandkosten verzichten können.

---

<sup>179</sup> Vgl. Sandhu (2014), in: Thießen (2014), S. 113.

In Anbetracht der Tatsache, dass Mars seine technischen Probleme mit der Website der Öffentlichkeit offen gestand und sofort eine Lösung versprach und auch umsetzte, indem die Serverkapazität ausgeweitet und mehr Personal für die Hotline eingesetzt wurde, und ebenfalls Händler als eine Alternative für die Rückgabe der Produkte hinzugezogen wurden, kann gefolgert werden, dass das Unternehmen mit seiner schnellen Reaktion auf die Probleme keinen Imageschaden zu erleiden hatte. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass Mars der Öffentlichkeit von Beginn an offen und ehrlich gegenüber trat, weshalb die technischen Probleme von den Verbrauchern eher verziehen werden konnten.

## 4.2 Samsung Galaxy Note 7

### 4.2.1 Hintergrundinformationen

Das Unternehmen Samsung wurde bereits im Jahr 1938 im südkoreanischen Seoul gegründet<sup>180</sup> und ist mit einer großen Anzahl an Tochtergesellschaften und -unternehmen in den Geschäftsbereichen Elektronik, Maschinenbau, Finanzdienstleistungen sowie in unterschiedlichen weiteren Dienstleistungssektoren, wie beispielsweise der Wirtschaftsberatung, der Logistik, dem Gesundheitswesen und im Bildungssegment, tätig.<sup>181</sup>

Der für diese Arbeit relevante Produktbereich ist der bekannteste des Unternehmens und umfasst elektrische und elektronische Produkte für die Bereiche mobile Kommunikation, Haushalt, Television und Audio sowie Computertechnik. Die Produktkrise, die eine Kombination aus Smartphone und Tablet-Computer (ein sogenanntes „Phablet“) des koreanischen Herstellers betraf, ist somit dem Geschäftssegment Elektronik, und innerhalb diesem dem Bereich „Mobil Devices“, zugeordnet.<sup>182</sup>

---

<sup>180</sup> Vgl. Samsung (2016): Geschichte (2016), in URL:

[http://www.samsung.com/de/aboutsamsung/samsung/history\\_08.html](http://www.samsung.com/de/aboutsamsung/samsung/history_08.html) [Zugriff am 04.01.2017].

<sup>181</sup> Vgl. Samsung (2016): Business (2016), in URL: <http://www.samsung.com/de/business/> [Zugriff am 03.01.2017].

<sup>182</sup> Vgl. Samsung (2016): Mobile Devices (2016), in URL: <http://www.samsung.com/de/consumer/mobile-devices/> [Zugriff 04.01.2017].

## 4.2.2 Rückrufaktion

Die Vorfreude auf das neue Smartphone Galaxy Note 7 war groß. Samsung versprach Verbrauchern erstmals ein Phablet – eine Kombination aus Smartphone und Tablet.<sup>183</sup> Mitte August 2016 war das Smartphone bereits in zehn Ländern im Handel erhältlich, darunter in Südkorea und den USA. Am 16.08.16 konnten Kunden das Smartphone in Deutschland vorbestellen und sollten ihr Gerät drei Tage vor dem offiziellen Verkaufsstart am 02.09.16 erhalten. Zu ihrer Überraschung erhielten einige Kunden bereits eine Woche vor Marktstart die vorbestellte Ware. Zeitgleich mit der frühzeitigen Auslieferung an die Vorbesteller hatte Samsung jedoch in mehreren europäischen Ländern den offiziellen Verkaufsstart nach hinten verschoben, da die hohe Nachfrage das Angebot des Herstellers überstieg. Grund dafür seien Lieferantenengpässe gewesen, die die Beschleunigung des Produktionsprozesses von Samsung verhinderten.<sup>184</sup> Zudem wolle das Unternehmen zusätzliche Qualitätskontrollen durchführen.<sup>185</sup> Doch zum Zeitpunkt der Lieferverzögerungen hatten Kunden bereits von Überhitzungen und Bränden beim Aufladen des Smartphones berichtet. Auf den sozialen Netzwerken kursierten Fotos und Videos von Nutzern, deren Smartphones einen Brandschaden davongetragen haben sollen.<sup>186</sup>

Am 02.09.16 verkündete der koreanische Samsung-Chef Koh Dog-jin in einer Pressekonferenz die Einleitung eines freiwilligen Rückrufs. Nach Angaben von Koh Dog-jin seien 35 Brandvorfälle gemeldet worden. Der Samsung-Chef erklärte, dass es sich um ein Akku-Problem handle, das noch eingehender geprüft werden müsse.<sup>187</sup> Das Unternehmen beziehe Akkus von drei unterschiedlichen Lieferanten, zu denen auch

---

<sup>183</sup> Vgl. ZDNet (2016): Galaxy Note 7 – Samsung beginnt mit Auslieferung in Deutschland (2016), 25.08.16, in URL: <http://www.zdnet.de/88277460/galaxy-note-7-samsung-beginnt-mit-auslieferung-in-deutschland/> [Zugriff am 04.01.2017].

<sup>184</sup> Vgl. ZDNet (2016): Galaxy Note 7 – Samsung beginnt mit Auslieferung in Deutschland, 25.08.16, in URL: <http://www.zdnet.de/88277460/galaxy-note-7-samsung-beginnt-mit-auslieferung-in-deutschland/> [Zugriff am 03.01.2017].

<sup>185</sup> Vgl. Reuters (2016): Samsung Elec says Galaxy Note 7 shipments delayed due to quality testing, 31.08.16, in URL: <http://www.reuters.com/article/samsung-elec-smartphones-idUSL3N1BC3N4> [Zugriff am 03.01.2017].

<sup>186</sup> Gibbs, Samuel / Yuhas, Alan (2016): Samsung suspends sales of Galaxy Note 7 after smartphones catch fire, in: theguardian.com, 02.09.16, in URL: <https://www.theguardian.com/technology/2016/sep/02/samsung-recall-galaxy-note-7-reports-of-smartphones-catching-fire> [Zugriff am 03.01.2017].

<sup>187</sup> Vgl. Wirtgen, Jörg (2016): Samsung Galaxy Note 7 – Rückruf und Auslieferungsstopp, in: heise.de, 02.09.16, in URL: <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Samsung-Galaxy-Note-7-Rueckruf-und-Auslieferungsstopp-3-Update-3312282.html> [Zugriff am 04.01.2017].

Samsungs Tochterkonzern SDI gehört. Die Namen der anderen Lieferanten wollte das Unternehmen vorerst nicht nennen.<sup>188</sup> Koh Dog-jin sagte, dass Samsung ein freiwilliges Austauschprogramm starten werde und bat Nutzer, die bereits ein Galaxy Note 7 bekommen haben, dieses nicht mehr zu benutzen. Der Verkauf von Samsung-Smartphones wurde in allen Ländern zunächst gestoppt. Die Rückrufaktion betreffe 2,5 Millionen Geräte.<sup>189</sup> Wenige Tage später hatte das Unternehmen eingeräumt, dass die fehlerhaften Akkus von Samsungs Tochterunternehmen SDI stammten. Für die neue Produktion werde das Unternehmen auf den chinesischen Lieferanten ATL zurückgreifen. Zudem verkündete Samsung, dass ein Update-Programm die Ladekapazität aller verkauften Geräte auf 60 % reduzieren werde, um eine Überhitzung der bereits gekauften Telefone zu verhindern und Kunden zum Austausch zu bewegen.<sup>190</sup>

Am 16.09.16 hatte die amerikanische Verbraucherschutzbehörde CPSC (Consumer Protection Safety Commission) einen offiziellen Rückruf gestartet, mit dem der gesamte Verkauf der Galaxy Note 7 in Amerika verboten werden sollte. Zudem berichtete die CPSC von mehr als nur 35 Zwischenfällen: In Amerika sollen 26 Verbrennungen und 55 Fälle von Sachbeschädigung gemeldet worden sein, und bei 92 Nutzern soll sich das Smartphone überhitzt haben. Nach Angaben von Samsung sollte am 21. September das Austauschprogramm in Amerika gestartet werden.<sup>191</sup>

Nachdem die Austauschaktion in mehreren Ländern begonnen hatte, kam es erneut zu Überhitzungen und zahlreichen Brandfällen. In US-Staat Louisville soll der Start eines Flugzeuges durch ein brennendes Samsung Galaxy Note 7 verhindert worden sein; bei dem brennenden Gerät handelte es sich um ein Ersatzgerät von Samsung.<sup>192</sup>

---

<sup>188</sup> Vgl. FAZ (2016a): Samsung ruft Galaxy Note 7 zurück, 02.09.16, in URL:

<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/samsung-ruft-galaxy-note-7-wegen-akku-problemen-zurueck-14416918.html> [Zugriff am 04.01.2017].

<sup>189</sup> Vgl. Tagesschau.de (2016): Smartphone wird nicht verkauft. Samsung ruft alle Galaxy Note 7 zurück, 11.10.16, in URL: <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/samsung-galaxy-note-101.html> [Zugriff am 06.01.2017].

<sup>190</sup> Vgl. Handelsblatt (2016b): Brandgefahr beim Samsung Galaxy Note 7. Deutsche können Smartphone jetzt austauschen, 19.09.16, in URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/brandgefahr-beim-samsung-galaxy-note-7-deutsche-koennen-smartphone-jetzt-austauschen/14569586.html> [Zugriff am 03.01.2017].

<sup>191</sup> Vgl. Handelsblatt (2016a): Weitere Zwischenfälle. US-Behörde ruft Samsungs Note 7 offiziell zurück, 16.09.16, in URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/weitere-zwischenfaelle-us-behoerde-ruft-samsungs-note-7-offiziell-zurueck/14555466.html> [Zugriff am 01.01.2017].

<sup>192</sup> Vgl. Spiegel-Online (2016): Galaxy Note 7. Brennendes Samsung-Handy – Flugzeug evakuiert, 06.10.16, in URL: <http://www.spiegel.de/netzwelt/gadgets/samsung-flugzeug-nach-brennendem-smartphone-evakuiert-a-1115376.html> [Zugriff am 06.01.2017].

Am 10. Oktober startete Samsung eine offizielle weltweite Rückrufaktion aller verkauften und ersetzten Geräte und kündigte eine Anpassung seines Produktionsplans an.<sup>193</sup> Kunden wurden dazu aufgefordert, ihre Geräte auszuschalten und zurückzubringen. Sie hatten entweder die Möglichkeit, ihr Geld zurückzuverlangen oder ihr Gerät gegen ein anderes Modell umzutauschen; für die Differenz des Preises komme Samsung auf. Marktanalysten zufolge belaufen sich die Kosten des Rückrufes samt der angerichteten Schäden auf zwei Milliarden US-Dollar.<sup>194</sup>

### 4.2.3 Krisenphasen und Krisentypisierung

Als Samsung die ersten Lieferverzögerungen an die Öffentlichkeit kommunizierte und mit zusätzlichen Qualitätskontrollen begründete, hatte das Unternehmen wahrscheinlich bereits erste Krisenanzeichen wahrgenommen. Zu diesem Zeitpunkt befand sich Samsung in der latenten Krisenphase, und es kann angenommen werden, dass mit der Lieferverzögerung in einigen europäischen Ländern verhindert werden sollte, dass weitere möglicherweise fehlerhafte Produkte in Umlauf geraten. Man wollte wahrscheinlich einem Kriseneintritt präventiv entgegensteuern. Dennoch konnte mit den Präventivmaßnahmen nicht verhindert werden, dass die bereits ausgelieferten Smartphones weitere Schäden aufwiesen. Da Samsung erst nachdem sich 35 Fälle von Überhitzung und Bränden zeigten, mit einem freiwilligen Rückruf reagierte, befand sich das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt unmittelbar in der akuten Krisenphase.

Betrachtet man die Dauer der Produktkrise von Samsung, so kann konstatiert werden, dass die Krise ab Beginn der verkauften Produkte bis hin zum vollständigen Rückruf – und noch bis heute – andauert. Eine genaue zeitliche Eingrenzung kann daher nicht vorgenommen werden. Mit dem ersten Rückruf stieg das mediale Interesse explosionsartig an und beruhigte sich erst, nachdem bereits in mehreren Ländern die ersten Austauschprogramme durchgeführt wurden. Doch wurde die Krise wieder neu entfacht, als sich auch die Austauschgeräte als – im wahrsten Sinne des Wortes – brandgefährlich herausstellten und das mediale Interesse infolgedessen wieder schlagartig anstieg. Daher kann bei Samsung von einer Dauerkrise gesprochen, die mit der abwechseln-

---

<sup>193</sup> Vgl. It-Platz (2016b): Samsung beendet Galaxy Note 7 nach Batterie-Debakel, 11.10.16, in URL: <http://www.itplatz.net/samsung-beendet-galaxy-note7-nach-batterie-debakel/> [Zugriff am 09.01.2017].

<sup>194</sup> Tagesschau.de (2016): Smartphone wird nicht verkauft. Samsung ruft alle Galaxy Note 7 zurück, 11.10.16, in URL: <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/samsung-galaxy-note-101.html> [Zugriff am 06.01.2017].

den Zu- und Abnahme des medialen Interesses einen wellenförmigen Verlauf aufweist.  
195

#### 4.2.4 Ursache der Produktkrise

Die genaue Ursache des fehlerhaften Samsung Galaxy Note 7 ist bis heute nicht vollständig geklärt.<sup>196</sup> Samsung hatte zunächst vermutet, dass es sich um Fehler der Akkumulatoren handle, der seinerseits auf den Lieferanten des Tochterunternehmens SDI von Samsung zurückzuführen sei. Laut Elliot Kaye, Chef der Verbraucherschutzbehörde CPSC, sei die Batterie der Geräte zu groß für das Gehäuse und könne beim Einbau für Kurzschlüsse gesorgt haben.<sup>197</sup> Nachdem das Unternehmen die Ersatzgeräte mit Batterien des chinesischen Lieferanten ATL verbaute und es zu erneuten Bränden kam, wurden die Geräte erneut auf diese Ursache geprüft. Obwohl zahlreiche Ingenieure und Experten von Samsung wochenlang versuchten, den Grund für die Brände zu finden, konnte die Ursache nicht gefunden werden.<sup>198</sup> Die amerikanische Zeitschrift The Wall Street Journal berichtete, dass Batterie-Experten vermuten, dass es sich um mehr als nur einen Fehler der Akkumulatoren handeln könnte. Der Maschinenbauingenieur der Universität in Pittsburgh Venkat Viswanathan wies darauf hin, dass Lithium-Ionen-Batterien, die auch im Galaxy Note 7 verbaut wurden, eine sehr niedrige Fehlerrate aufweisen,<sup>199</sup> während die Akku-Forscherin Bai-Xing Xu vermutete, dass der Grund für die brennenden Akkus die Überoptimierung des innovativen Produktes sei. Denn Samsung wollte neue Kunden gewinnen, indem es ein dünneres und leistungsfähigeres Produkt auf den Markt brachte. Darüber hinaus stand Samsung unter Zeit- und Konkurrenzdruck, da das Konkurrenzunternehmen Apple Mitte September sein neues iPhone 7 herausbringen sollte und Samsung seine Innovation daher früher auf dem Markt zu präsentieren beabsichtigte. Unter diesem Druck hat letztlich auch,

---

<sup>195</sup> Vgl. Fiederer / Ternés (2017), S. 21.

<sup>196</sup> NTV (2016): Expertin zum Flammen-Debakel. Wollte Samsung beim Note 7 zu viel?, 20.10.16, in URL: <http://www.n-tv.de/technik/Wollte-Samsung-beim-Note-7-zu-viel-article18900036.html> [Zugriff am 05.01.2017].

<sup>197</sup> Vgl. FAZ (2016b): Mehr Zwischenfälle als bekannt, 16.09.16, in URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/rueckruf-von-samsung-galaxy-note-7-wegen-brandgefahr-in-usa-14437859.html> [Zugriff am 03.01.2017].

<sup>198</sup> NTV (2016): Expertin zum Flammen-Debakel. Wollte Samsung beim Note 7 zu viel?, 20.10.16, in URL: <http://www.n-tv.de/technik/Wollte-Samsung-beim-Note-7-zu-viel-article18900036.html> [Zugriff am 05.01.2017].

<sup>199</sup> Vgl. Cheng, Jonathan / Jeong, Eun-Young (2016): Samsung Faces New Questions Over Galaxy Note 7 Fires, in: wsj.com, 10.10.16, in URL: <http://www.wsj.com/articles/as-incidents-mount-samsung-faces-new-questions-about-galaxy-note-7-recall-cause-1476105325> [Zugriff am 06.01.2017].

möglicherweise, die Qualitätskontrolle gelitten.<sup>200</sup> Daher kann angenommen werden, dass die technische Komplexität des Galaxy Note 7 – und damit das Unternehmen Samsung – für die Fehlerhaftigkeit des Produktes verantwortlich war.

#### 4.2.5 Reaktionen der Verbraucher in den sozialen Medien

Bereits im August tauchten in den sozialen Medien die ersten Bilder von verkohlten Galaxy Note 7-Geräten auf. Verbraucher berichteten von Überhitzungen, Rauchentwicklungen und Bränden, die beim Laden des Smartphones entstanden sein sollen, und warnten die Social-Media-Community vor möglichen Gefahren, die das Gerät mit sich bringe. Nachdem sich Samsung zu einem freiwilligen Rückruf entschloss, stiegen die Reaktionen der Social-Media-Nutzer dramatisch an. Verbraucher sprachen ihren Unmut über die fehlerhaften Smartphones im Netz aus, und Twitter-Nutzer reagierten mit Spott und Häme auf die brandgefährlichen Smartphones, wie der nachfolgende Twitter-Eintrag verdeutlicht.

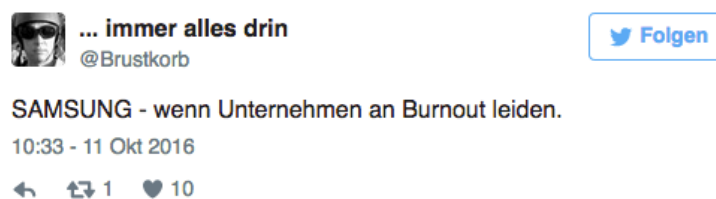


Abbildung 7: Twitter-Eintrag „SAMSUNG – wenn Unternehmen an Burnout leiden“<sup>201</sup>

Die Kreativität der Verbraucher kannte kaum Grenzen und hat sich in den sozialen Medien, insbesondere auf Twitter, voll entfaltet. Die Reputation und das Vertrauen in die Produkte des Unternehmens schwanden zunehmend. Mit Samsung assoziierte man plötzlich nicht mehr so sehr innovative Elektronikprodukte, sondern vielmehr deren negative Auswirkungen.

---

<sup>200</sup>Vgl. NTV (2016): Expertin zum Flammen-Debakel. Wollte Samsung beim Note 7 zu viel?, 20.10.16, in URL: <http://www.n-tv.de/technik/Wollte-Samsung-beim-Note-7-zu-viel-article18900036.html> [Zugriff am 05.01.2017].

<sup>201</sup>Niedermeier, Julia (2016): Burn, Samsung, Burn: Die besten Reaktionen aus dem Netz, in: zeitjung.de, (2016), in URL: <http://zeitjung.de/samsung-galaxy-verkaufsstopp-twitter-tweets-netz-reaktionen/> [Zugriff am 06.01.17].





Abbildung 8: Twitter-Eintrag zu den Brandvorfällen des Galaxy Note 7<sup>202</sup>

Anders als im Fall der Produktkrise von Mars konnte seitens Samsung nicht verhindert werden, dass ein sogenannter „Shitstorm“ – also das massenhafte Verbreiten negativer Nachrichten im Internet und speziell in den sozialen Medien – einsetzte. Betrachtet man die zum Teil drastischen Darstellungen, die in den sozialen Medien verbreitet wurden, und die darin mitschwingende Verärgerung der Verbraucher, so wird deutlich, dass zwar eine humorvolle, aber nicht wohlwollende Reaktion die Folge der Kommunikation von Samsung war.

## 4.2.6 Formulierungselemente

### Grad der Sachbezogenheit

Betrachtet man die Kommunikationsinhalte von Samsung, so lässt sich keine eindeutige Klassifikation von emotionalen und informativen Formulierungen vornehmen. Dies liegt zum einen darin begründet, dass von Seiten des Unternehmens ein mangelhafter Grad an Informationsvermittlung vorliegt. Samsung kommunizierte nur die notwendigen Informationen, um der Informationspflicht gegenüber der Öffentlichkeit und seinen Kunden nachzukommen. Auf eine umfassende Aufklärung des Vorfalls wurde jedoch verzichtet. Ein Beispiel dafür sind etwa die nicht weiter begründeten Qualitätskontrollen, die vor dem freiwilligen Rückruf, samt der Lieferverzögerung an die Öffentlichkeit, kommuniziert wurden. Zum anderen hatte Samsung mit dem offiziellen Rückruf aller Produkte sein tiefstes Bedauern ausgedrückt und sprach eine Entschuldigung an seine Kunden aus; dennoch ist diese „emotionale Formulierung“ hier nicht glaubwürdig gewesen, da die Entschuldigung viel zu spät geäußert wurde und auch die einzige empa-

<sup>202</sup> It-Platz (2016a): 6 lustige Reaktionen auf Samsungs unglückliche Galaxy Note 7 Batterie Ausgabe, 03.09.16, in URL: <http://www.itplatz.net/6-lustige-reaktionen-auf-samsungs-unglueckliche-galaxy-note-7-batterie-ausgabe/> [Zugriff 19.12.2016].

thische Reaktion des Unternehmens gegenüber der Öffentlichkeit war. Demnach ist auch eine emotionale Formulierung der Kommunikationsinhalte bei Samsung nicht gegeben.

#### 4.2.7 Kommunikationsstrategie

Aufgrund der Tatsache, dass Samsung zwei Wochen nach der Markteinführung in einigen Ländern eine Lieferverzögerung wegen Lieferantenengpässen und zusätzlicher Qualitätskontrollen an die Öffentlichkeit kommunizierte, kann angenommen werden, dass Samsung zu diesem Zeitpunkt bereits zur Kenntnis genommen hatte, dass die neuen Smartphones Probleme aufweisen – eine Vermutung, die durch die fehlende Erläuterung und Begründung für die Qualitätskontrollen untermauert wird.<sup>203</sup> Da eine offizielle Stellungnahme und ein freiwilliger Rückruf der brandgefährlichen Smartphones erst am 02.09.16 erfolgten, kann Samsung eine bewusst verspätete Reaktion und somit grobe Fahrlässigkeit vorgeworfen werden. Die abwartende und zögernde Kommunikation führte nicht nur dazu, dass bis zu dem Datum des Rückrufes weitere Fälle von Bränden und Explosionen auftraten, sondern auch zu einer Schädigung der Reputation des Unternehmens, wie der Shitstorm in den sozialen Medien zeigt.

Im Hinblick auf die Ursache der Brandvorfälle hatte Samsung zunächst verkündet, dass es sich um Akku-Probleme handle, die auf einen der drei Lieferanten zurückzuführen seien, von denen Samsung die Akkus bezog. Die Namen der Lieferanten wollte Samsung nicht kundgeben, was einer Leugnung nahekommt. Mit der Vermutung über die Ursache schob Samsung die Verantwortlichkeit einem Lieferanten zu, der sich schließlich als Tochterunternehmen des koreanischen Konzerns herausstellte.<sup>204</sup> Durch diese schuldabweisende Haltung wurde wertvolles Vertrauen verspielt. Eine offene, eingestehende Kommunikation mit einer positiven Konnotation wäre an dieser Stelle allerdings dringend notwendig gewesen. Auf eine solche wurde jedoch verzichtet und stattdessen eine Strategie der Ausrede verfolgt.<sup>205</sup>

---

<sup>203</sup> Vgl. Reuters (2016): Samsung Elec says Galaxy Note 7 shipments delayed due to quality testing, 31. 08.16, in URL: <http://www.reuters.com/article/samsung-elec-smartphones-idUSL3N1BC3N4> [Zugriff am 03.01.2017].

<sup>204</sup> Vgl. Handelsblatt (2016b): Brandgefahr beim Samsung Galaxy Note 7. Deutsche können Smartphone jetzt austauschen, 19.09.16, in URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/brandgefahr-beim-samsung-galaxy-note-7-deutsche-koennen-smartphone-jetzt-austauschen/14569586.html> [Zugriff am 03.01.2017].

<sup>205</sup> Vgl. Coombs (1998), S. 180.

Samsung informierte die Öffentlichkeit darüber, dass es auf Akkus des chinesischen Zulieferers ATL zurückgreife und versprach, dass die Ersatzgeräte, die mit dem Austauschprogramm angeboten wurden, keine Brandgefahr mehr bergen werden.<sup>206</sup> Doch bereits kurz nachdem die ersten Kunden ihre Austauschgeräte erhielten, gab es wiederholt Meldungen von Überhitzungen und Bränden. Somit startete Samsung – mit großer Verzögerung seit Bekanntwerden der ersten Meldungen über die Schadhafteit der Geräte – erst am 10. Oktober 2016 eine offizielle weltweite Rückrufaktion aller verkauften und ersetzten Geräte. Erst zu diesem Zeitpunkt erfolgte insofern eine Art Eingeständnis, als das Unternehmen beteuerte, seinen Produktionsplan anpassen zu wollen.<sup>207</sup>

Zudem kann konstatiert werden, dass Samsung mit dem offiziellen Rückruf der gesamten Samsung Galaxy Note 7-Geräte zu spät die Notbremse zog. Zwei Wochen nachdem der freiwillige Rückruf gestartet (19.09.16) und bereits die ersten Austauschgeräte an Kunden ausgeliefert worden sind, hat die amerikanische Verbraucherschutzbehörde CPSC einen offiziellen Rückruf in Amerika eingeleitet und den Verkauf des Samsung Galaxy Note 7 untersagt. In Anbetracht der Tatsache, dass Samsung erst am 10. Oktober einen Rückruf aller Produkte startete, zeigte sich in der Kommunikation des Unternehmens erneut eine Verzögerungs-Taktik. Man kann annehmen, dass Samsung abwarten wollte, ob weitere Meldungen von Überhitzungen und Bränden bei den Ersatzgeräten auftreten würden; somit handelte Samsung erneut grob fahrlässig und verfolgte in kommunikativer Hinsicht eine defensive Strategie, wohingegen eine Strategie des Eingeständnisses und die Entscheidung zu einer offenen Kommunikation gegenüber Kunden und Öffentlichkeit erst viel zu spät erfolgten – und zwar erst, als dem Unternehmen bewusst wurde, dass die komplette Produktion des Samsung Note 7 betroffen war. So zeigt auch der offene Brief des Präsidenten und Chief Executive Officer (CEO) für Europa, YH Eom, dass erst in einem fortgeschrittenen Stadium der Krise korrektivmaßnahmen erfolgten: *„Gemeinsam mit unabhängigen Experten haben wir Untersuchungen in die Wege geleitet, im Rahmen derer sämtliche Komponenten des Note7 inklusive Akku, Hardware und Software sowie der Herstellungsprozess*

---

<sup>206</sup> Vgl. Brodersen, Björn (2016): Neues Samsung-Update begrenzt Akku-Kapazität des Note 7, in: areamobil.de, 26.10.16, in URL: <http://www.areamobile.de/news/40955-neues-samsung-update-begrenzt-akku-kapazitaet-des-note-7> [Zugriff am 04.01.2017].

<sup>207</sup> Vgl. It-Platz (2016b): Samsung beendet Galaxy Note 7 nach Batterie-Debakel, 11.10.16, in URL: <http://www.itplatz.net/samsung-beendet-galaxy-note7-nach-batterie-debakel/> [Zugriff am 09.01.2017].

*sorgfältig geprüft werden. Selbstverständlich werden wir die Ergebnisse dieser Untersuchung bekanntgeben, sobald diese vorliegen.*<sup>208</sup>

Durch die sehr späte Äußerung dieses Zugeständnisses hat die Glaubwürdigkeit Samsungs zweifellos Schaden erlitten. Eine solche Aussage hätte bereits bei Bekanntwerden der ersten Brände erfolgen müssen, um das Vertrauen der Verbraucher zu erhalten. Auch die im Schreiben enthaltene Entschuldigung kam zu spät.<sup>209</sup> Somit lassen das Hinauszögern von angemessenen Maßnahmen sowie die reaktive und unzureichende Kommunikation von Samsung vermuten, dass zumindest in Ansätzen die Strategie der Leugnung genutzt wurde. Man kann annehmen, dass Samsung mit diesem Kommunikationsverhalten negative finanzielle Folgen vermeiden wollte und somit ein hohes Risiko eingegangen ist. Das Unternehmen hat abgewartet, wie sich die Schadensfälle bei weiteren Auslieferungen entwickeln – jedoch ohne Erfolg und auch ohne proaktive Kommunikation. Diese Strategie ging offensichtlich nicht auf. Die Schadensfälle nahmen zu, und somit geriet das Unternehmen immer mehr in einen kommunikativen Zugzwang mit negativen Folgen.

Dass dieses Vorgehen nicht nur die Reputation des Unternehmens Samsung – hier sei der Shitstorm in den sozialen Medien zu erwähnen – schädigte, sondern auch spürbare wirtschaftliche Folgen hatte, zeigte sich schnell. Die Aktienwerte fielen um bis zu acht Prozent; der Verlust durch den Ausfall des Produkts betrug bis zum Jahresende 2016 mehr als fünf Milliarden Euro.<sup>210</sup>

Zusammenfassend muss in der Analyse also festgestellt werden, dass nicht nur ein Verlust an Image und Reputation die Folge einer falschen und unangemessenen Kommunikationsstrategie von Samsung waren, sondern dass ein solches kommunikatives Vorgehen zu wirtschaftlichen Einbußen führen kann, die von einem multinationalen Konzern wie Samsung zwar abgefedert werden können, aber dennoch schwerwiegend sind und von anderen Unternehmen unter Umständen nicht überlebt worden wären.

---

<sup>208</sup> Eom YH (2016): Offener Brief an alle Galaxy Note 7 Kunden (2016), in URL: <http://www.samsung.com/de/note7exchange/customernotice/openletter.html> [Zugriff am 20.01.2017].

<sup>209</sup> Vgl. Eom YH (2016), in: samsung.com.

<sup>210</sup> Vgl. FAZ (2016c): Das Pannen-Handy kostet Samsung Milliarden, 14.10.16, in URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/samsung-galaxy-note-7-defektes-smartphone-verbrennt-milliarden-14480548.html> [Zugriff am 05.01.2017].

## 5 Fazit

Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit bestand darin zu untersuchen, inwieweit das Verfolgen von kommunikationswissenschaftlichen Strategien im Falle einer Produktkrise dazu führt, dass deren negative Auswirkungen begrenzt bzw. sogar abgewendet werden können.

Zunächst wurden die erwähnten kommunikationswissenschaftlichen Inhalte zur Krisenkommunikation gründlich erarbeitet, bevor auf Basis einer Internetrecherche zwei aktuelle Produktkrisen untersucht wurden.

Die theoretische Erarbeitung der Grundlagen zur Krisenkommunikation wurde dabei im Zusammenhang mit konkreten unternehmenspraktischen Kommunikationsstrategien durchgeführt. Dabei wurden auf einer theoretischen Basis die unterschiedlichen Formulierungselemente sowie die verschiedenen Kommunikationsstrategien – Eingeständnis, Rechtfertigung, Ausrede und Leugnung – anhand kommunikationswissenschaftlicher Literatur dargelegt.

Dem praktischen Teil dieser Arbeit vorangestellt wurde die theoretische Betrachtung von sowohl Produktkrisen als auch Kommunikationsstrategien, um eine Grundlage für das Verständnis der im Folgenden untersuchten exemplarischen Fälle zu schaffen.

Im praktischen Teil der vorliegenden Arbeit wurden die Produktkrisen der Unternehmen Mars und Samsung beschrieben und abschließend analysiert.

Vergleicht man nun die Kommunikation und die angewandten Strategien der untersuchten Praxisbeispiele von Mars und Samsung, so lässt sich ein hinsichtlich der Forschungsfrage elementares Ergebnis ableiten:

Eine kommunikationswissenschaftlich fundierte und dem Sachverhalt wahrheitsgemäß angepasste Kommunikationsstrategie kann im Fall einer Produktkrise nicht nur förderlich sein, sondern Unternehmen auch vor einem Imageschaden und vor Vertrauensverlust bewahren und schließlich zur Bewältigung der Produktkrise beitragen. Dieses Erkenntnis lässt sich anhand der von Mars erfolgreich angewandten Kommunikationsstrategie des Eingeständnisses gewinnen, die aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht eine effektive Strategie zur Bewältigung einer Produktkrise darstellt. Mars folgte offensichtlich nicht nur einer krisenangepassten, sondern auch einer erprobten und kommunikationswissenschaftlich begründeten Strategie. Dies hatte zur Folge, dass Mars kaum unter den wirtschaftlichen Folgen der Produktkrise zu leiden hatte und sein Image keinen bleibenden Schaden nahm. Daraus kann gefolgert werden, dass die von

der Literatur empfohlene Strategie des Eingeständnisses ihre Wirksamkeit auch in der Praxis zeigt.

Die angewandte Kommunikationsstrategie von Samsung verdeutlicht hingegen, dass eine defensive Kommunikation in Form von verspäteter, unzureichender Informationsvermittlung sowie einem Ausrede- und (zum Teil) Leugnungsverhalten nicht nur zu einem Verlust an Image durch Einbußen der Glaubwürdigkeit führen kann, sondern auch die ökonomischen Auswirkungen gravierend sein können. Demnach verfolgte Samsung in kommunikativer Hinsicht gerade diejenigen Strategien, die in der Forschungsliteratur als für die Bewältigung von Produktkrisen am ungeeignetsten angesehen werden.

In den medialen Berichterstattungen kann beobachtet werden, dass immer mehr Unternehmen mit unzureichender Informationsvermittlung versuchen, selbstverschuldete Fehler zu vertuschen und sich folglich mit Imageschäden konfrontiert sehen – was auf eine mangelnde kommunikationswissenschaftliche Schulung und demnach auf eine unzureichende Vorbereitung und Krisenprävention zurückzuführen sein kann. Unternehmen sollten sich mit den möglichen Szenarien einer Produktkrise schon vor Kriseneintritt auseinandersetzen und sich mit den in der Kommunikationswissenschaft empfohlenen Kommunikationsstrategien bekanntmachen, um im Falle eines Kriseneintritts schnell und kommunikationsstrategisch professionell auf die Krise reagieren zu können. Aus der in dieser Arbeit angestellten Untersuchung erwächst schließlich die Erkenntnis, dass eine intensive Auseinandersetzung mit kommunikationswissenschaftlichen Erkenntnissen unabdingbar für die erfolgreiche Bewältigung einer Produktkrise ist.

## Literaturverzeichnis

Brühl, Rolf et al. (2016): Vertrauensbildung durch Kommunikation – die Rolle von Verantwortung und Rechenschaft in: Keuper, Frank / Sommerlatte, Tom (Hrsg.) (2016): Vertrauensbasierte Führung. Devisen und Forschung, Berlin / Heidelberg, S. 179-198.

Bundesministerium des Inneren (Hrsg.) (2008): Krisenkommunikation – Leitfaden für Behörden und Unternehmen, Berlin.

Bundesministerium des Inneren (Hrsg.) (2014): Leitfaden Krisenkommunikation, Berlin.

Coombs, W. Timothy (1998): An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses From a Better Understanding of the Situation, in: Journal of Public Relations Research (19.11.2009), 10(3), S. 177-191.

Ditges, Florian / Hofmann, Thorsten / Höbel, Peter (2008): Krisenkommunikation (Praxis PR), 1. Auflage, Konstanz und München.

Donhauser, Jürgen (2012): Erfolgsfaktoren und Strategieansätze im europäischen Retail Business, 1. Auflage, Berlin.

Fiederer, Susanne / Ternés, Anabel (2017): Effiziente Krisenkommunikation – transparent und authentisch: Mit zahlreichen Praxisbeispielen, Wiesbaden.

Grunwald, Egon / Grunwald, Stephan (2008): Bonitätsanalyse im Firmenkundengeschäft. Handbuch Risikomanagement und Rating, 3. Auflage, Stuttgart.

Grunwald, Guido / Standop, Dirk (2009): Kommunikationsstrategien bei Produktkrisen und Rückrufsituationen in: Gröppel-Klein, Andrea / Germelmann, Claas Christian (Hrsg.) (2009): Medien im Marketing. Optionen der Unternehmenskommunikation, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 227-248.

Herbst, Dieter (1999): Krisen meistern durch PR – Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker, Neuwied.

Hermann, Simon (2012): Kommunikation bei Krisenausbruch. Wirkung von Krisen-PR und Koorientierung auf die journalistische Wahrnehmung, Wiesbaden.

Hillmann, Mirco (2011): Unternehmenskommunikation kompakt. Das 1x1 für Profis, 1. Auflage, Wiesbaden.

Höbel, Peter / Hoffmann, Thorsten (2014): Krisenkommunikation, 2., völlig überarbeitete Auflage, Konstanz und München.

Hundsnurscher, Franz (2001): Streitspezifische Sprechakte: Vorwerfen, Insistieren, Beschimpfen in: Preyer, Gerhard et al. (2001): Intention – Bedeutung – Kommunikation. Kognitive und handlungstheoretische Grundlagen der Sprachtheorie, Frankfurt am Main, S. 363-375.

Hülsmann, Michael / Berry, Adele (2005): Gesellschaftsorientierte Kommunikation in Ad-hoc-Krisen in: Burmann, Christoph / Freiling, Jörg / Hülsmann, Michael (Hrsg.) (2005): Management von Ad-hoc-Krisen. Grundlagen – Strategien – Erfolgsfaktoren, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 499-536.

Immerschitt, Wolfgang (2015): Aktive Krisenkommunikation. Erste Hilfe für Management und Krisenstab, Wiesbaden.

Klindt, Thomas / Glasl, Tina (2012): Krisenfall Produktrückrufe. Erfolgreiches Management – Recht – Kommunikation, Stuttgart.

Klindt, Thomas / Wende, Susanne (2014): Rückrufmanagement. Ein Leitfaden für die professionelle Abwicklung von Krisenfällen, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin.

Köhler, Tanja (2006): Krisen-PR im Internet. Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder, 1. Auflage, Wiesbaden.

Krystek, Ulrich (1987): Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden.

Krystek, Ulrich (2006): Krisenarten und Krisenursachen in: Hutzschenreuter, Thomas / Griess-Nega, Torsten (Hrsg.) (2006): Krisenmanagement. Grundlagen – Strategien – Instrumente, Wiesbaden, S. 41-66.

Krystek, Ulrich / Lentz, Mischa (2014): Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen, in: Thießen, Ansgar (Hrsg.) (2014): Handbuch Krisenmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 31-54.

Krystek, Ulrich/ Moldenhauer (2007): Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement. Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte, 1. Auflage, Stuttgart.

Lach, Sebastian / Polly, Sebastian (2015): Produktsicherheitsgesetz. Leitfaden für Hersteller und Händler, 2. Auflage, Wiesbaden.

Mast, Claudia (2008): Nach der Krise ist vor der Krise – Beschleunigung der Krisenkommunikation in: Nolting, Tobias / Thießen, Ansgar (Hrsg.) (2008): Krisenmanage-



ment in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 98-111.

Mayer, Volker (2003): Operatives Krisenmanagement. Grundlagen, Methoden und Werkzeuge des ganzheitlichen Risk Management, Wiesbaden.

Merten, Klaus (2014): Krise, Krisenmanagement und Krisenkommunikation, in: Thießen, Ansgar (Hrsg.) (2014): Handbuch Krisenmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 155-176.

Michalak, Dennis (2012): Direkte und indirekte Führung in Krisensituationen mittelständischer Unternehmungen, 1. Auflage, Hamburg.

Möhrle, Hartwin (2007): Krisen-PR. Krisen erkennen, meistern und vorbeugen. Ein Handbuch von Profis für Profis, 2. Auflage, Frankfurt am Main.

Ogrizek, Michel / Guillery, Jean-Michel (1999): Communicating in Crisis. A theoretical and practical Guide to Crisis Management, New York.

Pepels, Werner (2013): Produktmanagement. Produktinnovation – Markenpolitik – Programmplanung – Prozessorganisation, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, München.

Plankert, Nicole / Zerres, Michael (Hg.) (2009): Unternehmenskommunikation. Die Kunst, gestärkt aus einer Krise hervorzugehen, 1. Auflage, München und Mering.

Pleil, Thomas / Zerfaß, Ansgar (2014): Internet und Social Media in der Unternehmenskommunikation in: Zerfaß, Ansgar / Piwinger, Manfred (Hrsg.) (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 731-753.

Puttenat, Daniela (2009): Praxishandbuch Krisenkommunikation. Von Ackermann bis Zumwinkel: PR-Störfälle und ihre Lektionen, 1. Auflage, Wiesbaden.

Riecken, Martin (2014): Erfolgskritische Faktoren der angewandten Krisenkommunikation, in: Thießen, Ansgar (Hrsg.) (2014): Handbuch Krisenmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 319-332.

Schenk, Michael (2007): Medienwirkungsforschung, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Tübingen.

Schmid, Victor (2014): Krisenmanagement beginnt im Aufsichtsrat in: Thießen, Ansgar (Hrsg.) (2014): Handbuch Krisenmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 271-291.

Shaver, Kelly (1985): The Attribution of Blame – Causality, Responsibility, and Blame-worthiness, New York.

Siegrist, Michael (2001): Die Bedeutung von Vertrauen bei der Wahrnehmung und Bewertung von Risiken, Nr. 197, Stuttgart.

Simiton, Alexandra (2016): Strategische Stakeholder-Ansprache. Eine Fallstudie zur BtB-Kundenkommunikation auf Messen, Wiesbaden.

Steinke, Lorenz (2014): Kommunizieren in der Krise. Nachhaltige PR-Werkzeuge für schwierige Zeiten, Wiesbaden.

Sandhu, Swaran (2014): Krisen als soziale Konstruktion: zur institutionellen Logik des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation in: Thießen, Ansgar (Hrsg.) (2014): Handbuch Krisenmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden, S.95-118.

Tomczak, Torsten / Kernstock, Joachim (2014): Anspruchsgruppen identifizieren und als Maßstab nutzen, S. 27, in: Esch, Franz-Rudolf et al. (Hrsg.) (2014): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 3. Überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 27-36.

Töpfer, Armin (1999): Plötzliche Unternehmenskrise: Gefahr oder Chance?, Neuwied / Kriftel.

Töpfer, Armin (2014): Die Managementperspektive im Krisenmanagement – Welche Rolle spielt das Management bei der Bewältigung von Krisensituationen? In: Thießen, Ansgar (Hrsg.) (2014): Handbuch Krisenmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 239-270.

Zollner, Claudia (2013): Issues Management von Nonprofit-Organisationen im Web 2.0 – Chancen und Risiken in: Roither, Michael (Hrsg.) et al. (2013): Social Media in der Organisationskommunikation. Empirische Befunde und Branchenanalysen, Wiesbaden, S. 257-280.

## Internetquellen

Alvarez, Sonja / Bernewasser, Julia (2016): Schokoriegel-Rückruf auf 55 Länder ausgeweitet, 23.02.16, in URL: <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/mars-snickers-milky-way-schokoriegel-rueckruf-auf-55-laender-ausgeweitet/13003678.html> [Zugriff am 01.01.2017].

Anslinger, Tobias (2016): Mars-Krise: Die Frage nach der Transparenz, 03.03.16, in: URL: <http://archiv.kommunikationsmanager.com/2016/03/03/mars-krise-die-frage-der-transparenz/> [Zugriff: 02.01.2017].

Bayerisches Landesamt für Verfassungsschutz (2012): Soziale Netzwerke und ihre Auswirkungen auf die Unternehmenssicherheit (2012), S. 3, in URL: [https://www.stmi.bayern.de/assets/stmi/sus/verfassungsschutz/soziale\\_netzwerke\\_und\\_ihre\\_auswirkungen\\_auf\\_die\\_unternehmenssicherheit.pdf](https://www.stmi.bayern.de/assets/stmi/sus/verfassungsschutz/soziale_netzwerke_und_ihre_auswirkungen_auf_die_unternehmenssicherheit.pdf) [Zugriff am 9.11.2016].

Berger, Patrick (2016): PR-Profis zu Mega-Rückruf. Schadet oder nützt das Mars?, in: Blick.ch, 26.02.16, in URL: <http://www.blick.ch/news/wirtschaft/pr-profis-zum-mega-rueckruf-schadet-oder-nuetzt-das-mars-id4728862.html> [Zugriff am 02.01.2016].

Brodersen, Björn (2016): Neues Samsung-Update begrenzt Akku-Kapazität des Note 7, in: areamobil.de, 26.10.16, in URL: <http://www.areamobile.de/news/40955-neues-samsung-update-begrenzt-akku-kapazitaet-des-note-7> [Zugriff am 04.01.2017].

Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit: Lebensmittelwarnung.de. Das Portal der Bundesländer und des BVL, in URL: [http://www.lebensmittelwarnung.de/bvl-lmw-de/app/process/warnung/start/bvllmwde.p\\_oeffentlicher\\_bereich.ss\\_aktuelle\\_warnungen](http://www.lebensmittelwarnung.de/bvl-lmw-de/app/process/warnung/start/bvllmwde.p_oeffentlicher_bereich.ss_aktuelle_warnungen) [Zugriff am 04.10.2016].

Cheng, Jonathan / Jeong, Eun-Young (2016): Samsung Faces New Questions Over Galaxy Note 7 Fires, in: wsj.com, 10.10.16, in URL: <http://www.wsj.com/articles/as-incidents-mount-samsung-faces-new-questions-about-galaxy-note-7-recall-cause-1476105325> [Zugriff am 06.01.2017].

Die Zeit (2016): Mars-Rückruf: Supermärkte wollen Käufern entgegenkommen, 24.02.16, in URL: <http://www.zeit.de/news/2016-02/24/lebensmittel-kunststoffstueck-imriegel-fuehrt-zu-massenrueckruf-beimars-24072202> [Zugriff: 02.01.2017].

Dixeno (o.J.): Social Media-Marketing. Vorteile des Social Media Marketings (o.J.), in URL: <http://www.dixeno.de/social-media-marketing/#gref> [Zugriff am 23.11.2016].

Eckert, Daniel (2016): Was Käufer von Mars-Riegeln jetzt tun sollten, 23.02.16, in URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article152579032/Was-Kaeufer-von-Mars-Riegeln-jetzt-tun-sollten.html> [Zugriff 02.01.2017].

Eom, YH (2016): Offener Brief an alle Galaxy Note 7 Kunden (2016), in URL: <http://www.samsung.com/de/note7exchange/customernotice/openletter.html> [Zugriff am 20.01.2017].

FAZ (2016a): Samsung ruft Galaxy Note 7 zurück, 02.09.16, in URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/samsung-ruft-galaxy-note-7-wegen-akku-problemen-zurueck-14416918.html> [Zugriff am 04.01.2017].

FAZ (2016b): Mehr Zwischenfälle als bekannt, 16.09.16, in URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/rueckruf-von-samsung-galaxy-note-7-wegen-brandgefahr-in-usa-14437859.html> [Zugriff am 03.01.2017].

FAZ (2016c): Das Pannen-Handy kostet Samsung Milliarden, 14.10.16, in URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/samsung-galaxy-note-7-defektes-smartphone-verbrennt-milliarden-14480548.html> [Zugriff am 05.01.2017].

Fleig, Jürgen (2014): Stakeholder. Managen nach dem Stakeholder-Ansatz, in: Business-wissen.de, 06.08.2014, in URL: <http://www.business-wissen.de/artikel/stakeholder-managen-nach-dem-stakeholder-ansatz/> [Zugriff am 11.11.2016].

Focus Online (2016): Nach Mega-Rückruf – Mars gibt zu: Haben den Fehler zu spät entdeckt, 24.02.16, in URL: [http://www.focus.de/finanzen/news/nach-mega-rueckruf-mars-gibt-zu-haben-den-fehler-zu-spaet-entdeckt\\_id\\_5310991.html](http://www.focus.de/finanzen/news/nach-mega-rueckruf-mars-gibt-zu-haben-den-fehler-zu-spaet-entdeckt_id_5310991.html) [Zugriff am 03.01.2017].

Focus Online (2016): Rückruf. Kunststoffstück im Schokoriegel führt zu Massenrückruf bei Mars, 24.02.16, in URL: [http://www.focus.de/gesundheit/news/rueckruf-kunststoffstueck-im-schokoriegel-fuehrt-zu-massenrueckruf-bei-mars\\_id\\_5310267.html](http://www.focus.de/gesundheit/news/rueckruf-kunststoffstueck-im-schokoriegel-fuehrt-zu-massenrueckruf-bei-mars_id_5310267.html) [Zugriff am 01.01.2017].

Gibbs, Samuel / Yuhas, Alan (2016): Samsung suspends sales of Galaxy Note 7 after smartphones catch fire, in: theguardian.com, 02.09.16, in URL: <https://www.theguardian.com/technology/2016/sep/02/samsung-recall-galaxy-note-7-reports-of-smartphones-catching-fire> [Zugriff am 03.01.2017].

Grosser, Holger (o.J.): Beschwerde und Reklamation. Der Unterschied zwischen Beschwerde und Reklamation, in URL: <http://www.qm-guru.de/faq/beschwerde-und-reklamation/> [Zugriff am 31.10.2016].

Handelsblatt (2016a): Weitere Zwischenfälle. US-Behörde ruft Samsungs Note 7 offiziell zurück, 16.09.16, in URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/weitere-zwischenfaelle-us-behoerde-ruft-samsungs-note-7-offiziell-zurueck/14555466.html> [Zugriff am 01.01.2017].

Handelsblatt (2016b): Brandgefahr beim Samsung Galaxy Note 7. Deutsche können Smartphone jetzt austauschen, 19.09.16, in URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/brandgefahr-beim-samsung-galaxy-note-7-deutsche-koennen-smartphone-jetzt-austauschen/14569586.html> [Zugriff am 03.01.2017].

Henning, Klaus J. (2012): Rechtliche Rahmenbedingungen in der Krise in: Bundesinstitut für Risikobewertung, in: bfr.bund.de, 14.09.2012, S. 3, in URL: <http://www.bfr.bund.de/cm/343/rechtliche-rahmenbedingungen-in-der-krise.pdf> [Zugriff am 28.10.2016].

Holstein, Matthias / Nast, Matthias (2007): Erfolgreiche Krisenkommunikation beginnt vor der Krise, in: Bulletin zur schweizerischen Sicherheitspolitik (2007), S. 78, in URL: <http://www.risiko-dialog.ch/veroeffentlichungen/publikationen/50-erfolgreiche-krisenkommunikation-beginnt-vor-der-krise> [Zugriff am 27.10.2016].

Horizont (2016): Die besten Twitter-Reaktionen zum Mars-Rückruf, 24.02.16, in URL: <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Das-gibt-ja-eine-Telefonrechnung-Die-besten-Twitter-Reaktionen-zum-Mars-Rueckruf-138980> [Zugriff am 28.12.2016].

Huke, Sebastian (o.J.): Ratgeber für Einkäufer 2: Der Lieferant als zentraler Erfolgsfaktor im Einkauf, in: Internethandel.de, in URL: <http://www.internethandel.de/blog/ratgeber-fuer-einkaeufer-teil-2-der-lieferant-als-zentraler-erfolgsfaktor-im-einkauf/> [Zugriff am 04.11.2016].

It-Platz (2016a): 6 lustige Reaktionen auf Samsungs unglückliche Galaxy Note 7 Batterie Ausgabe, 03.09.16, in URL: <http://www.itplatz.net/6-lustige-reaktionen-auf-samsungs-unglueckliche-galaxy-note-7-batterie-ausgabe/> [Zugriff 19.12.2016].

It-Platz (2016b): Samsung beendet Galaxy Note 7 nach Batterie-Debakel, 11.10.16, in URL: <http://www.itplatz.net/samsung-beendet-galaxy-note7-nach-batterie-debakel/> [Zugriff am 09.01.2017].

Januschewski, Mario et al. (2011): Sozial Media. Chance oder Risiko im Online-Marketing-Mix für Unternehmen. Ein praktischer Ratgeber zwischen Euphorie und Praxis (2011), S. 36, in: Greven.de, in URL: [https://www.greven.de/images/pdf/social\\_media\\_greven\\_de.pdf](https://www.greven.de/images/pdf/social_media_greven_de.pdf) [Zugriff am 30.10.2016].

Kazmierczak, Ludger (2016): Rückrufaktion bei Mars. Wie das Plastik in den Schokoriegel kam in: Tagesschau.de, 24.02.2016, in URL: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/mars-rueckrufaktion-101.html> [Zugriff am 01.12.2016].

Kotter, Alena (2015): Social Media im Einsatz für ein erfolgreiches Reputationsmanagement in: Bankingclub.de, 19.10.2015, in URL: <https://bankingclub.de/social-media-im-einsatz-fuer-ein-erfolgreiches-reputationsmanagement/> [Zugriff am 20.11.2016].

Leendertse, Julia (2014): Rückrufaktionen: Achtung Fehleralarm in: Creditreform-Magazin.de, 02.10.2014, in URL: <http://creditreform-magazin.de/2014/10/02/erfolgreich/danielwolf/fehleralarm/> [Zugriff am 01.11.2016].

Mars Inc. (2016): Marken. Chocolate (2016), in: URL: <http://www.mars.com/germany/de/brands/chocolate.aspx> [Zugriff am 12.12.2016].

Mars Inc. (2016): Pressemitteilung. Freiwilliger Rückruf von Schokoladenprodukten durch Mars Chocolate, 23.02.16, in URL: <http://www.mars.com/germany/de/press-center/press-list/news-releases.aspx?SiteId=70&Id=7010> [Zugriff: 02.01.2017].

Mars Inc. (2016): Über Mars (2016), in: URL: <http://www.mars.com/germany/de/about.aspx> [Zugriff am 12.12.2016].

Mars Inc. (2016): Über Mars. Geschäftssegmente (2016), in: URL: <http://www.mars.com/germany/de/about-mars/business-segments.aspx> [Zugriff am 12.12.2016].

Niedermeier, Julia (2016): Burn, Samsung, Burn: Die besten Reaktionen aus dem Netz, in: zeitjung.de, (2016) in URL: <http://zeitjung.de/samsung-galaxy-verkaufsstopp-twitter-tweets-netz-reaktionen/> [Zugriff am 06.01.17].

NTV (2016): Expertin zum Flammen-Debakel. Wollte Samsung beim Note 7 zu viel?, 20.10.16, in URL: <http://www.n-tv.de/technik/Wollte-Samsung-beim-Note-7-zu-viel-article18900036.html> [Zugriff am 05.01.2017].

N-TV (2016): Ratgeber. Kunststoff im Schokoriegel. Mars startet riesige Rückrufaktion, 23.02.16, in URL: <http://www.n-tv.de/ratgeber/Mars-startet-riesige-Rueckrufaktion-article17059801.html> [Zugriff am 05.01.2017].

OVB-Online (2016): Mars startet Riesen-Rückruf, 24.02.16, in URL: <http://www.ovb-online.de/wirtschaft/mars-startet-riesen-rueckruf-6152116.html> [Zugriff am 29.12.2016].

Presse-Service (2004): Krisen-PR braucht gewachsene Vertrauensbasis, 15.07.2004, in URL: <http://www.presse-service.de/data.cfm/static/580562.html> [Zugriff am 26.11.2016].

Quadrantplastics (2011): Lösungen aus Technischen Kunststoffen für die Lebensmittel-industrie. Metalldetektierbare Technische Kunststoffe, (2011), S. 2, in URL: [http://www.quadrantplastics.com/fileadmin/quadrant/documents/QEPP/EU/Brochures\\_PDF/Food/Metalldetektierbare\\_Technische\\_Kunststoffe\\_Prodktbrosch%C3%BCre\\_0311.pdf](http://www.quadrantplastics.com/fileadmin/quadrant/documents/QEPP/EU/Brochures_PDF/Food/Metalldetektierbare_Technische_Kunststoffe_Prodktbrosch%C3%BCre_0311.pdf) [Zugriff am 03.11.2016].

Reuters (2016): Samsung Elec says Galaxy Note 7 shipments delayed due to quality testing, 31. 08.16, in URL: <http://www.reuters.com/article/samsung-elec-smartphones-idUSL3N1BC3N4> [Zugriff am 03.01.2017].

Rieß, Victoria (2015): Produktrückrufe: Durchblick für den Verbraucher in: Transparenz.net, 17.07.2015, in URL: <http://www.transparenz.net/produktrueckrufe-durchblick-fuer-den-verbraucher/> [Zugriff am 01.11.2016].

Rob Vegas (2016): Die besten Tweets zum Rückruf (2016), 23.02.16, in URL: <http://www.robvegas.de/2016/02/die-besten-tweets-zum-rueckruf-von-snickers/> [Zugriff 28.12.2016].

Roselieb, Frank (1999): Frühwarnsysteme in der Unternehmenskommunikation. Pentium-Prozessor und A-Klasse: Verpaßte Chancen zur Frühwarnung vor kritischen Situationen, in: Krisennavigator.de in URL: <http://www.krisenkommunikation.info/Fruehwarnsysteme-in-der-Unternehmenskommunikation.378.0.html> [Zugriff am 05.11.2016].

Samsung (2016): Business (2016), in URL: <http://www.samsung.com/de/business/> [Zugriff am 03.01.2017].

Samsung (2016): Geschichte (2016), in URL: [http://www.samsung.com/de/aboutsamsung/samsung/history\\_08.html](http://www.samsung.com/de/aboutsamsung/samsung/history_08.html) [Zugriff am 04.01.2017].

Samsung (2016): Mobile Devices (2016), in URL: <http://www.samsung.com/de/consumer/mobile-devices/> [Zugriff 04.01.2017].

Schweizer Verband für Krisenkommunikation (2014): Branchenumfrage: Krisenkommunikation gewinnt an Bedeutung (2014), in URL: <http://www.verband-krisenkommunikation.ch/2014/05/branchenumfrage-krisenkommunikation-gewinnt-an-bedeutung/> [Zugriff am 12.11.2016].

Spiegel-Online (2016): Galaxy Note 7. Brennendes Samsung-Handy – Flugzeug evakuiert, 06.10.16, in URL: <http://www.spiegel.de/netzwelt/gadgets/samsung-flugzeug-nach-brennendem-smartphone-evakuiert-a-1115376.html> [Zugriff am 06.01.2017].

Spiegel Online (2016): Plastikteil. Mars räumt massive Probleme bei Rückruf ein, 24.02.16, in URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/mars-rueckruf-konzern-raeumt-massive-probleme-ein-a-1079043.html> [Zugriff am 03.01.17].

Statista (2016): Aktuelle Statistiken zum Thema soziale Netzwerke, in URL: <https://de.statista.com/themen/1842/soziale-netzwerke/> [Zugriff am 9.10.2016].

Tagesschau.de (2016): Smartphone wird nicht verkauft. Samsung ruft alle Galaxy Note 7 zurück, 11.10.16, in URL: <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/samsung-galaxy-note-101.html> [Zugriff am 06.01.2017].

Voss, Sönke (o.J.): Rückrufaktionen und Rückrufmanagement in: IHK Weingarten (o.J.), in URL: [https://www.weingarten.ihk.de/innovation/Innovation\\_und\\_Technologie/Produktentwicklung/Rueckrufaktionen-und-Rueckrufmanagement/3390772#titleInText0](https://www.weingarten.ihk.de/innovation/Innovation_und_Technologie/Produktentwicklung/Rueckrufaktionen-und-Rueckrufmanagement/3390772#titleInText0) [Zugriff am 20.10.2016].

Winheller, Andreas (2012): Führen mit Werten: Wie Sie mit der VORBILD-Strategie eine positive Fehlerkultur pflegen, in: www.still.de, Ausgabe 3/2012, S. 59, in URL: [http://www.stil.de/uploads/media/Fuehren\\_mit\\_Werten.pdf](http://www.stil.de/uploads/media/Fuehren_mit_Werten.pdf) [Zugriff am 10.10.2016].

Wirtgen, Jörg (2016): Samsung Galaxy Note 7 – Rückruf und Auslieferungsstopp, in: heise.de, 02.09.16, in URL: <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Samsung-Galaxy-Note-7-Rueckruf-und-Auslieferungsstopp-3-Update-3312282.html> [Zugriff am 04.01.2017].

ZDNet (2016): Galaxy Note 7 – Samsung beginnt mit Auslieferung in Deutschland, 25.08.16, in URL: <http://www.zdnet.de/88277460/galaxy-note-7-samsung-beginnt-mit-auslieferung-in-deutschland/> [Zugriff am 03.01.2017].



---

ZVEI-Akademie (o.J.): Produktrückruf – Produkthaftung – Produktsicherheit – Rückrufmanagement in: zvei-services.de, in URL: <http://zvei-services.de/zvei-akademie/seminare-zum-thema-recht/produktrueckruf/> [Zugriff am 16.11.2016].

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname